مراجع إدارة الأعمال

جودة الحياة الوظيفية QWL في منظمات الأعمال العصرية

د. / سيد محمد جاد الرب

أستاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال
كلية التجارة بالإسماعيلية
جامعة قناة السويس

٢٠٠٨م

مراجع إدارة الأعمال

جودة الحياة الوظيفية QWL
في
منظمات الأعمال العصرية

د. سيد محمد جاد الرب
أستاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال
كلية التجارة بالإسماعيلية
جامعة قناة السويس

٢٠٠٨

" بسم الله الرحمن الرحيم "

"فبما رحمة من الله لنت لهم ، ولو كنت فظاً غليظ القلب لانفضوا من حولك ، فأعف عنهم وأستغفر لهم وشاورهم في الأمر ، فإذا عزمت فتوكل علي الله ، إن الله يحب المتوكلين "

١٥٩ آل عمران



إهـــــــداء

"إلي زوجتي حباً وتكريماً ووفاء"
إلي أميرة وإيناس ومحمد ومي
هبة الله وقرة العين

....

مقدمة

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام علي رسول الله وعلي آله وصحبه ومن والاه .... أما بعد..

تتعاظم المشكلات والمعوقات والقيود التي تحد من كفاءة وفاعلية منظمات الأعمال بصفة عامة ، خاصة في ظل التطورات المتلاحقة والتغيرات السريعة التـــي يمر بها عالم اليوم ، فهناك مشكلات التقادم التكنولوجي ، وهنا مشكلات الكـــم الهائل والضخم من البيانات والمعلومات التي تتدفق من شبكات الإنترنت عـــن جمـــيع أنحاء العالم ، وهناك مشكلات ترتبط بالتغير المستمر في أذواق واتجاهات العملاء علي النطاق الدولي ، وهناك أيضاً مشكلات القوى العاملة أو الموارد البشرية وما يرتبط بها من نظم وسياسات .... الخ ،وكل هذا يؤثر في القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال ، ما لم تناضل وتكافح من أجل النمو والبقاء في عالم الأعمال .

إن كل القيود السابقة يمكن التعامل معها من خلال التضحية بالتكاليف ، أو الانـــدماج ، أو إعـــادة الهـــيكلة ، أو التحـــسين المـــستمر فـــي الجودة ، أو باستراتيجيات خفض التكاليف ، وغيرها ، إلا أن المتأثر المباشر بهذه السياسات هـــم المـــوارد البشرية ، فجميع الاستراتيجيات التنافسية تؤثر مباشرة أو غير مباشـــرة علـــي الموارد البشرية من خلال سياسات التخفيض أو التعويض أو التعيـــين أو حتـــى التدريب والتطوير ، هذا بالإضافة إلي الدور المتزايد والذي تلعبه النقابات العمالية لصالح العاملين في مختلف المنظمات .

وفـــي إطـــار الـــسياق الـــسابق ، كان علي منظمات الأعمال أن تجد من الـــسياسات أو الاســـتراتيجيات ما يبني الثقة بين إدارة المنظمة والعاملين فيها والـــنقابات العمالـــية وغيـــرهم ، وأيضاً ما يوجد الاطمئنان لدى العاملين بعدم اســـتغناء المـــنظمة عنهم أو إمكانية استبعادهم مستقبلاً . ولذا تم دعم وتمكين العاملـــين لكـــي يكون لهم صوت قوي وعال ومسموع لدى إدارة المنظمة أو أصحاب الأعمال .

ومن هنا جاء مفهوم جودة الحياة الوظيفية Quality of Working Life (QWL) والـــذي يـــؤكد علي إيجاد بيئة عمل صحية وآمنة ويتوافر فيها دعم ومـــشاركة ودمـــج العاملين في عمليات اتخاذ القرارات وحل المشكلات . كما تطـــور الأمـــر إلـــي الاهتمام بالعاملين في خارج إطار بيئة العمل ، أي علي المستوى العائلي او الشخصي لهم ، من هنا تحاول المنظمات المتقدمة الآن أن توجد التوازن بين متطلبات العمل ومتطلبات الأسرة للعاملين فيها .

ولـــذا فـــإن هذا الكتاب يناقش موضوع جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال المتقدمة والعصرية ، والتي تسعى للتميز والفردية والتنافسية والعالمية ، وقـــد عرضنا للموضوعات المكونة للإطار العام لجودة الحياة الوظيفية – في رأيـــنا طـــبعاً – وذلك في عشرة موضوعات منها ما هو أساسي مفاهيمي مثل المفاهيم الأساسية لجودة الحياة الوظيفية ، وتمكين العاملين وأنماط مشاركتهم ، والإنتاجـــية وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية وأيضاً علاقة الجودة الشاملة بهذا المفهـــوم ، مع بعض الجوانب الأخرى المؤثرة في البناء الهيكلي والموضوعي لجودة الحياة الوظيفية مثل إدارة الموارد البشرية والنقابات العمالية وغيرها .

كمـــا أمكـــنا أيضاً عرض بعض الجوانب والممارسات التطبيقية في بعض المـــنظمات المتقدمة عالمياً مثل المنظمات الصحية والجامعية وبعض الشركات الدولـــية ذات السمعة والشهرة العالمية ، كما عرضنا لجودة الحياة الوظيفية في بيـــئة الأعمـــال المصرية ، وتوجنا كل هذا – ومن خلال اجتهاد منا – بجودة الحـــياة الإنـــسانية من منظور الشريعة الإسلامية ، ومما هو جدير بالذكر أن منظمة العمل الدولية ، تركز علي تحسين جودة الحياة من خلال الإنتاجية ، أما المنظور الإسلامي فيركز علي جودة الحياة الإنسانية بمفهومها الكامل والشامل ، وباعتـــبار أن المنهج الإسلامي ورسالة سيدنا محمد ﷺ رسالة كاملة وشاملة وخاتمة وهي موجهة للبشرية جمعاء إلي أن يرث الله الأرض ومن عليها .

ولا يفوتـــنا أن نتقدم بخالص الشكر والتقدير لكل من عاونا في إخراج هذا الكتاب وأخص بالذكر المدرسين المساعدين وطلبة تأهيلي الدكتوراه بقسم إدارة الأعمال بالكلية .

لا أدعـــي الكمال ، فالكمال لله وحده سبحانه وتعالي ، ولا أدعي أن جميع الأفكـــار والإسهامات الواردة في هذا الكتاب كلها من عندي ، ولو أدعيته لكان محـــض افتـــراء علي الغير ، ولكن اجتهدنا في اختيار الموضوعات وتركيب هيكل الكتاب وعرضنا لأفكار ومساهمات السابقين لنا في هذا المجال الخصب ، وحسبنا أننا أردنا لفت الانتباه وإثارة الاهتمام نحو التركيز علي هذا الموضوع الحـــيوي ، وهذا يكفي والحمد لله أولاً ، والحمد لله أخيراً ، والحمد لله قبل كل شيء ، والحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات .

د. سيد جاد

الفصل الأول

جودة الحياة الوظيفية ... مفاهيم أساسية

الفصل الأول

جودة الحياة الوظيفية .. مفاهيم أساسية

مقدمة وأهداف الفصل :

يتـزايد الاهتمام وبقوة في جميع منظمات الأعمال المتقدمة ، وأيضاً في جميع الدول المتقدمة بأهمية وتأثير الموارد البشرية التي تعمل في هذه المنظمات ، ويرجع هذا الاهتمام المتزايد إلي أمور عديدة منها :

أولاً : أن المـوارد البشرية هي التي تعمل وتنتج وتفكر وتبتكر وتحاول حل المشكلات علي مستوى الأقسام والإدارات ، فهي لا تقل أهمية عن التجهيزات التكنولوجية في أي منظمة .

ثانيـاً : ينظـر إلي الموارد البشرية باعتبار أنها أحد العناصر الرئيسية من عناصـر راس المـال الفكري Intellectual Capital والذي يدعم منظمات الأعمـال بقيم مضافة كثيرة سواء من خلال العاملين أو العملاء أو المعلومات وغيرها .

ثالـثاً : لا تقل الموارد البشرية أهمية عن العميل الخارجي ، لذا يطلق عليها حالياً العميل الداخلي ، حيث أن :

العميل الخارجي ← **السلعة / الخدمة** ← **المنظمة**
المنظمة ← **ثمن السلعة أو الخدمة** ← **العميل الخارجي**

العميل الداخلي ← **التعويض المناسب** ← **المنظمة**
المنظمة ← **المجهود** ← **العميل الداخلي**

رابعـاً : تثبت الدراسات الحديثة أن أفضل أنواع الاستثمارات هي الاستثمار في العناصر البشرية من حيث تعليم وتدريب وتثقيف العاملين بهدف

تطويـــر وتنمية مهاراتهم الإبداعية ، والتي تساهم في زيادة الإنتاجية والتحسين المستمر في الربحية وفي الأجل الطويل .

ولكـــل مـــا ســـبق وغيره نجد أن الدراسات الحديثة في الفكر الإداري المعاصـــر تفـــرد جزءاً كبيراً من البحوث العلمية والتطبيقية في مجال تنمية وتحريك العاملين في المنظمات المختلفة ، وكيفية تحقيق الرضا الوظيفي لهم وذلـــك مـــن خلال تقديم مقترحات عديدة وأيضاً التعرف علي أهم السياسات والاستراتيجيات التي تبنتها الشركات المتقدمة في مجال تنمية وإدارة الموارد البشرية .

فهناك دراسات وتطبيقات تركز علي نظم التعويض أي الأجور والمكافآت المادية ، وهناك أخرى تركز علي توفير بيئة عمل صالحة وصحية ، وثالثة تركـــز علي أنماط مشاركة العاملين في اتخاذ مختلف القرارات وهكذا ، ولقد تـــبلور كـــل ذلـــك إلـــي ظهور مفهوم جودة الحياة الوظيفية Quality of Working Life (QWL) ، وتطبـــيقه فـــي عديـــد من المصانع الأمريكية خاصـــة مصانع السيارات في بداية السبعينات من القرن العشرين ، وتوالت الـــتجارب في دول أوربا واليابان وغيرها . ولقد اثبت التطبيق نتائج متميزة في الرضا الوظيفي وفي الإنتاجية والربحية والولاء وغيرها .

لكـــل ذلـــك يمكن القول بأن هذا الفصل يسعى إلي تحقيق كل أو بعض الأهداف التالية :-

أولاً : مناقشة مفهوم وأهمية وأهداف جودة الحياة الوظيفية .

ثانياً : التعرف علي التطور التاريخي لنشأة وتأصيل هذا المفهوم .

ثالـثاً : دراسة مختلف الجوانب والأبعاد والعناصر المكونة والداعمة لجودة الحياة الوظيفية .

رابعـاً : دراسـة وتحلـيل العلاقة بين مفهوم جودة الحياة الوظيفية وبعض العناصر التنظيمية الأخرى كالرضا الوظيفي ، والأداء الاقتصادي ، والأداء المالي في المنظمة .

خامـساً : التعـرف علي بعض النماذج التطبيقية التي تمت في بيئة الأعمال الدولية في مجالات وتطبيقات هذا المفهوم .

وسوف يتم تحقيق ذلك من خلال مناقشة العناصر الرئيسية التالية :-

أولاً: الخلفية العلمية والعملية لجودة الحياة الوظيفية :

١- جودة الحياة الوظيفية – المفهوم والأهداف .

٢- جودة الحياة الوظيفية – النشأة والتطور .

٣- جودة الحياة الوظيفية – المقاييس والمؤشرات .

ثانـياً : الدراسات والنماذج العلمية والعملية فـي مجال جـودة الحـياة الوظيفية

١- الدراسات التي ركزت علي عنصر المشاركة .

٢- الدراسـات التي ركزت علي دور النقابات العمالية في تحسين جودة الحياة الوظيفية .

٣- الدراسـات التـي ركـزت علي علاقة جودة الحياة الوظيفية بالأداء المالي .

٤- الدراسـات التـي ركزت علي الالتزامات الاجتماعية للمنظمة تجاه العاملين .

أولاً : الخلفية العلمية والعملية لجودة الحياة الوظيفية

تقديم :

يناقش المؤلف في هذا الجزء الإطار النظري لمختلف الجوانب المرتبطة بمفهوم جودة الحياة الوظيفية وذلك كما يلي :

ا) جودة الحياة الوظيفية ..المفهوم والأهداف :-

أ- مفهوم جودة الحياة الوظيفية :-

فيما يلي أهم آراء الكتاب والباحثين حول مفهوم جودة الحياة الوظيفية Quality of Working Life (QWL) :

- يكون برنامج جودة الحياة الوظيفية موجوداً عندما تكون هناك النية للمشاركة في القرار مع بعض العناصر الأخرى مثل إثراء الوظائف ، تنمية وتدريب العاملين ، تخفيض التفاوت في المراكز الوظيفية والمشاركة في المكاسب (Katz, Cohan & Weber 85) .
- تركز جودة الحياة الوظيفية على مدى قيام المنظمة بكفاية حاجة العاملين من حيث الأمن والامان والرضا الوظيفي (Vants et al., 87) .
- يتمركز مفهوم جودة الحياة الوظيفية حول الرضا الوظيفي (Middlemist & Hitt 88) .
- ويورد (Anderson 88) تعاريف متعددة لعدد من الكتاب فيقول أن لمفهوم الحياة الوظيفية عدة معاني وأكثر استخدام له أنه يعني زيادة مشاركة العاملين في القرارات التي كان يقوم بها المديرون تقليدياً ، كما تشمل أيضاً تحسين الإنتاجية من خلال الاستخدام الأمثل للأفراد أكثر

مـــن الأموال ، وهناك أفكار أخرى تركز علي تحسين الأمن والصحة الوظيفـــية والمـــشاركة فـــي العائد في كل المستويات وتحسين الرضا الوظيفـــي العام ، أما تعريف (Anderson 88) فيرى أن برامج جودة الحـــياة الوظيفية هي تلك البرامج الشاملة والتي تكون مصممة لإحداث الانسجام بين العمل والتغيرات الثقافية الواسعة ومثل هذه البرامج تشمل الوظائف ونظم الأجور وجداول العمل .

- هي محاولة لتحسين الجودة الشاملة لحياة العاملين (Titman 90) .
- تعبـــر جـــودة الحياة الوظيفية عن الظروف والبيئة المُرضية والمحببة لمحـــل العمـــل والتـــي تدعم وترقي وتزيد من رضا العامل وذلك عن طـــريق توفيـــر بيئة عمل آمنة ، نظم ملائمة للمكافآت وفرص متاحة للنمو (Havlovic 91) .
- هـــو مصطلح عام يتضمن المبادرات الإدارية المتعددة لتحسين الكفاءة التنظيمية وزيادة الرضا الوظيفي للعاملين (Mayers 92) .
- إنهـــا الإطار الذي من خلاله تمد الثقافة التنظيمية العاملين في المنظمة بالمعلـــومات والمعـــرفة والسلطة والمكافآت ، والتي يمكنهم من الأداء بأمـــان وفاعلـــية ، وأيـــضاً تعويضهم بعدالة ، مع استمرارية الكرامة الإنسانية "Human Dignity" (Hunt 92).
- هـــي درجة الفرصة المتاحة للعمال لاتخاذ قرارات تؤثر في بيئة العمل الخاصـــة بهم ، فكلما زادت الفرصة كلما عظمت جودة الحياة الوظيفية (Cetro 92) .
- أنهـــا تـــشير إلـــي الجهود المشتركة من جانب ممثلوا النقابات العمالية وإدارة المنظمة لاشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات اليومية في العمل (Fields & Thacker 92) .

- هـــي الأنــشطة التي تقوم بها المنظمة من أجل تحسين الحياة الوظيفية للعاملين وتحسين الإنتاجية التنظيمية (Lewis, Goodman & Fandt 95) .
- أنهـــا التغيـــرات التي تقوم بها المنظمة والتي من شانها تحسين نوعية الحـــياة الوظيفـــية لمستخدميها ، وهذه التغيرات تركز علي البحث عن طرق أفضل لجعل بيئة العمل أكثر فائدة وبما يؤدي إلي تخفيض القلق والضغوط لدى العاملين (Sherman , Bohlander & Snell 96) .
- أنهـــا فلـــسفة الإدارة التي تؤكد علي كرامة العمال وتقدم التغيرات في ثقافـــة المـــنظمة ، وتحسين الجوانب الجسمانية والمعنوية للعاملين عن طـــريق إيجـــاد فـــرص النمو والتطور (Gibson, Ivncevich & Donnely 97) .
- إنهـــا العملية التي تستجيب بها المنظمة لحاجات العاملين فيها ، وذلك عـــن طـــريق تطوير وإيجاد آليات تسمح لهم بالمشاركة كلياً في اتخاذ القرار وصياغة حياتهم في العمل (Leu & May 98) .

ويتـــضح ممـــا سبق أن مفهوم جودة الحياة الوظيفية من المفاهيم المتعددة الأبعـــاد ، والتي تبدأ من تحسين بيئة العمل وتتدرج حتى المشاركة في اتخاذ القرارات وفي العوائد والمكاسب التي تحققها المنظمة ، وكما يرى (Gilbert 98) أن هـــناك اخـــتلافاً علـــي معني جودة الحياة الوظيفية وعلي الرغم من الاختلافات في التعريفات والمفاهيم ، إلا أن الخط العام يركز علي المشاركة ، ويـــرجع كل من (Lau & May 98) السبب في نقص البحوث في مجال جـــودة الحـــياة الوظيفـــية إلـــي صعوبة تحديد هيكل عام لهذا المجال ، أما

(Titman 90) فيرى أنه لم يتم الاتفاق علي مكونات جودة الحياة الوظيفية ، ويشير إلي أن معظم التعريفات تتضمن :

- تعويض مناسب للعاملين في صورة أموال .
- ظروف صحية وأمنة في العمل .
- تصميم العمل ليستفيد بمهارات وطموحات واستقلالية العاملين .
- ظروف تشجع علي نمو الفرد وتوفر له الأمن الوظيفي .
- التحرر من العنصرية والتفرقة وإيجاد الفرص الملائمة نحو التقدم .
- تحسين حقوق العاملين بشكل دستوري Constitionalism .
- حقوق واضحة وضمنية لكل عامل في قيادة حياته خارج المنظمة .

وفي ضوء العرض السابق ، يرى المؤلف أن جودة الحياة الوظيفية ترتكز علي الأبعاد والعناصر التالية :-

- توفير بيئة عمل صحية وآمنة من التوتر والقلق والأمراض .
- المشاركة الفعلية بمفهومها الواسع (اتخاذ القرارات - الإدارة الذاتية - العوائد - الملكية) .
- مشاركة النقابات العمالية لإدارة المنظمة في تحسين ظروف العاملين.
- العدالة الاجتماعية وبناء والحفاظ علي كرامة العاملين وخصوصياتهم.
- توفير متطلبات الاستقرار والأمان الوظيفي .
- إعادة تصميم وإثراء الوظائف لتتمشى مع طموحات ومهارات العاملين .
- عدالة نظم الأجور والمكافآت والحوافز المادية والمعنوية .

- إتاحة فرص الترقي والتقدم الوظيفي من خلال عمليات التعليم والتعلم والتدريب .
- إحداث التوازن والانسجام بين الحياة الوظيفية والأسرية للعاملين .
- إتاحـــة الظـــروف الملائمة (ومنها ما سبق) لتحسين الإنتاجية وزيادة الكفاءة التنظيمية .

ويمكن لنا وضع التعريف التالي لجودة الحياة الوظيفية :-

هـــي مجمـــوعة مـــن العملـــيات المتكاملة المخططة والمستمرة والتي تـــستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر علي الحياة الوظيفية للعاملين وحـــياتهم الشخـــصية أيـــضاً والـــذي يـــساهم بدوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها .

ويوضح هذا التعريف بعض الاعتبارات منها :-

- أن جودة الحياة الوظيفية لا تقتصر علي جانب دون أخر ، وإنما هي عمليات متكاملة تشارك في إحداثها وتنفيذها جميع الإدارات الموجودة داخل المنظمة ، أما تنظيم عملية الاستفادة منها للعاملين فيقع العبء الأكبر منها علي إدارة الموارد البشرية .
- إن جودة الحياة الوظيفية ليست برنامجاً ينتهي بعد فترة زمنية معينة ، وإنمـــا هـــي عمليات مخططة سواء في الأجل القصير أو الطويل ، تتمـــشى مـــع استراتيجيات المنظمة تعضدها وتساعد علي تنفيذها ، وبالتالي فهي عمليات مستمرة وليست مؤقتة ، وهذا يجعلها جزءاً من ثقافة المنظمة وأخلاقيات التعامل بين أفرادها .

- تشمل مكونات وعناصر جودة الحياة الوظيفية للعاملين جميع الجوانب المادية (Hard) والمعنوية (Soft) .
- تتحقق جودة الحياة الوظيفية بإحداث التوازن بين جودة الحياة الوظيفية والحياة الشخصية للعاملين .
- إن مفهوم جودة الحياة الوظيفية هو أو يجب أن يكون مفهوماً شاملاً يتضمن تحقيق أهداف ومصالح العاملين وأهداف إدارة المنظمة والتي تعكس أهداف أصحاب راس المال ، حيث أن زيادة معدلات الرضا الوظيفي للعاملين والناتج عن مستويات عالية لجودة الحياة الوظيفية يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ، وأيضاً تلبية مطالب العملاء والمجتمع .
- يعتبر دعم وتأييد الإدارة العليا في المنظمة لهذا الاتجاه ، مع إتاحة الفرصة لتطوير وتنمية مهارات العاملين للتعرف علي حقوقهم ومسئولياتهم تجاه منظماتهم من مقومات نجاح مفهوم جودة الحياة الوظيفية .

ب- أهداف جودة الحياة الوظيفية :-

تهدف برامج جودة الحياة الوظيفية كما يشير (Hunt 92) إلي :

- زيادة ثقة العاملين .
- الاندماج في حل المشكلات .
- زيادة الرضا الوظيفي .
- زيادة الفاعلية التنظيمية .

ومن ناحية أخرى يرى (Lau & May 98) أن من أهم خصائص الشركات المشهورة بتطبيق برامج جودة الحياة الوظيفي ما يلي :-

- مشاركة أكبر للعاملين .
- حساسية أعلى لقضايا العمل والعائلة .
- أتصال فعال بين الطرفين (العامل وصاحب العمل) .
- مشاركة أعلى في الثروة والعائد .
- رفاهية ومتعة أكبر في العمل .

وتعتبـــر بـــرامج جودة الحياة الوظيفية أحد تسعة متغيرات أساسية تقود منظمات الأعمال نحو إنتاجية افضل ومركز تنافسي عالمي أقوى ، كما ينظر إلـــيها علـــي أنهـــا مفهوم للعدل الاجتماعي في المنظمة ، والذي يتمثل في (Kreitner 95) .

أ- خدمات دعم الأسرة .

ب- الحماية من المخلفات السامة Toxic Waste والأمراض المهنية .

ج- توفير الأمان الوظيفي المطلوب عند التعاقد .

كمـــا يؤدي الالتزام ببرامج ونظم فعالة لجودة الحياة الوظيفية إلي زيادة رضا العميل ، ومن دراسة عن العلاقة بين الربحية والرضا الوظيفي وولاء العمـــيل ، تبين أن رضا العميل والعاملين ينبع من جودة الحياة الوظيفية في بيـــئة العمـــل الداخلية ، والتي يمكن قياسها بمشاعر الموظفين تجاه وظائفهم وزملائهم ومنظماتهم ، كما أن برامج جودة الحياة الوظيفية يمكن رؤيتها علي أنها الأساس لولاء العميل وتحقيق ربحية عالية . (Lau & May 98)

وعلـــي ســـبيل المثال قامت شركة خطوط الطيران الأمريكية في ١٩٨٧ بتـــصميم بـــرنامج جيد لاقتراحات العاملين بها سمي أفكار للعمل (Action in Ideas) وذلـــك بهـــدف الاستفادة من أفكار ومقترحات العاملين لتحسين الأداء وحـــل مـــشاكل العمـــل ، مـــع إعطاء جائزة للعامل صاحب الاقتراح

الأفضل ، وقد تم تنفيذ ٢٥% من مجموع الاقتراحات البالغ عددها ١٢٠٠٠ اقتراح والتي قدمت من ٥٠ عامل ، وأدى ذلك إلي وفر في التكلفة قدره ٣١ مليون دولار . (Gordon 93)

تحقق برامج جودة الحياة الوظيفية مستويات عالية من رضا العاملين ، والذي يمكن النظر إليه كسلاح تنافسي في التحسينات ، حيث أن التحسينات في جودة المنتج وخدمة العميل تتحقق من خلال العمالة الراضية والملتزمة . (Lau & May 98)

ويضيف (Mathes 92) أن تنفيذ برامج فعالة لجودة الحياة الوظيفية من شأنها أن تؤدي إلي مزايا وفوائد كثيرة منها :

أ- زيادة الإنتاجية بسبب انخفاض الأيام المفقودة في المرض والغياب .

ب-زيادة الكفاءة التنظيمية وتحسين جودة المنتج .

ج- تخفيض تكاليف التأمين الصحي .

د- انخفاض معدلات التعويض المدفوعة نتيجة حوادث العمل .

ه- زيادة المرونة والتكيف من قبل قوة العمل لتزايد الإحساس بالمشاركة والملكية .

و- اختيار عمالة افضل.

كما تستهدف برامج جودة الحياة الوظيفية إحداث التوازن والانسجام بين الحياة الوظيفية للأفراد وبين حياتهم الشخصية والعائلية ، مما يؤدي إلي زيادة الولاء التنظيمي Organizational Loyalty (Gomez & Baklin & Cardy 98)

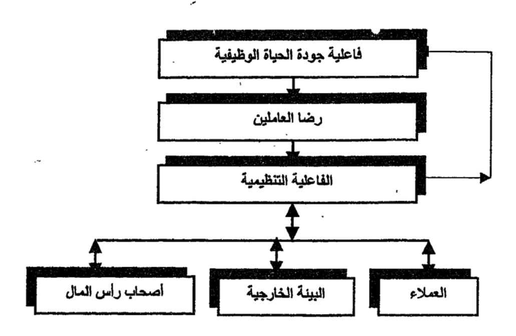
قد تؤدي مشاركة العاملين والنقابات العمالية من خلال حلقات أو فرق جودة الحياة الوظيفية ، كما حدث في كل من شركة فورد Ford ، جنرال موتورز GM إلي تحسينات جوهرية (Sherman , Bohlander & Snell 96) مثل :-

أ- جودة الإنتاج .
ب-تطوير ثقافة المنظمة .
ج- تحسين ظروف العمل .
د- تقييم الوظائف وإعادة الهيكلة .

ويرى المؤلف أن الأهداف العامة من تصميم وتنفيذ برامج جودة الحياة الوظيفية ، وفي إطار ما سبق ، هي :

أ- تحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين .
ب- تحقيق مستويات عالية من رضا العملاء والبيئة الخارجية للمنظمة .
ج- تحقيق مستويات عالية من رضا أصحاب راس المال .

وإجمالا يمكن القول بأن فاعلية جودة الحياة الوظيفية تساهم في زيادة فاعلية المنظمة ككل ، والعكس صحيح ، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (١)



شكل رقم (١) العلاقة التبادلية بين فاعلية جودة الحياة الوظيفية والفاعلية التنظيمية

(٢) جودة الحياة الوظيفية – النشأة والتطور:-

في إطار استعراض ما كتب عن جودة الحياة الوظيفية ، يكمن تقسيم المراحل الزمنية التي مر بها هذا المفهوم منذ نشأته في الولايات المتحدة الأمريكية حتى الآن إلى ثلاث مراحل أساسية هي (Bowditch & Bunono 94) :-

المرحلة الأولى : نهاية الستينات وبداية السبعينات :-

إن مصطلح جودة الحياة الوظيفية ذكر في نهاية الستينات من القرن العشرين للتأكيد علي جودة الحياة في مكان العمل ، وكان التركيز الأساسي علي هذا المفهوم خلال الفترة من ١٩٦٩ – ١٩٧٤ في الولايات المتحدة

الأمــريكية – ينــصب علي أثر التوظف علي صحة العامل والتعرف علي الطرق التي تجود من أداء الفرد أثناء العمل .

وقــد قامــت جامعــة ميتشجان بين عامي ١٩٦٩ – ١٩٧٣ بعمل مسح لاتجاهــات العاملــين ، ولفــتت الانتباه إلي ما يسمى بجودة التوظيف ، وقد أوضــح تقريــر قسم الصحة والتربية والرفاهية الاجتماعية في الجامعة في المجلــد الخاص به عن العمل في الولايات المتحدة الأمريكية ، أن التغيرات الاجتماعــية التــي تحــدث في المجتمع الأمريكي ، تتم بمعدلات أسرع من التغييــر التنظيمي ، كما أصبح المجتمع الأمريكي يدرك بصورة جدية أهمية. وفاعلــية إبــداعات وابتكارات العمل في أوروبا ، خاصة مجموعات العمل المستقلة أو التي تدار ذاتياً ، وأيضاً أسلوب اتخاذ القرارات بطريقة ديمقراطية ، ولــذلك يركــز التقريــر علي خبرة الأفراد في مكان العمل والتي لها آثار مباشــرة علــي الجوانب الصحية والنفسية لهم ، وأيضاً لها نفس الآثار علي الإنتاجية الكلية للمنظمة التي يعملون بها .

ويــضيف (Anderson 88) أن ظهور مفهوم جودة الحياة الوظيفية في نهاية الستينات وبداية السبعينات في الولايات المتحدة الأمريكية ، كان نتيجة لزيادة السلوكيات السالبة في بيئة العمل الأمريكية مثل زيادة معدلات الغياب ، التخريب المتعمد للآلات ، زيادة الشعور السالب من العاملين تجاه المشرفين ، ويــستطرد قــائلاً أن الإضــراب Strike كــان هو السمة السائدة ، هذا بالإضافة إلي ارتفاع تكاليف الإنتاج .

ويــؤكد (Lussier 96) أن مفهوم جودة الحياة الوظيفية (QWL) أصبح شــائعاً فــي الــستينات فهو مفهوم فلسفي أكثر من كونه أسلوب معين ، كما

يضيف (Gibson, Ivencevich, Donnelly 97) أن هذا المفهوم يجسد نظريات وعلاقات الأفراد منذ الخمسينات ومحاولات إثراء الوظائف في الستينات والسبعينات .

كما يرى (Lau & May 98) أن مصطلح جودة الحياة الوظيفية (QWL) ظهر عام ١٩٧٢ خلال مؤتمر علاقات العمل الدولي ، والذي عقد في الولايات المتحدة الأمريكية ، ونال هذا المصطلح الاهتمام الأكبر بعد ما بادرت شركة جنرال موتورز (GM) بتقديم هذا البرنامج بهدف إصلاح العمل بمصانعها ، ويضيف (Trist 86) أن برامج جودة الحياة الوظيفية (QWL) أصبحت جديدة في بداية السبعينات والعديد من الباحثين وأصحاب العمل كانوا غير متأكدين من نتائجها خاصة فيما يتعلق بالأداء .

ويمكن القول بأن أولى بدايات تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية في أمريكا كان في أحد مصانع شركة جنرال موتورز (GM) في مدينة (Tarry Town) بنيويورك في عام ١٩٧١ ثم انتشر في ١٨ مصنعاً من مصانع الشركة بعد ذلك (Gordon 93) .

كما بدأ تطبيق هذا المفهوم في مدينة جيمس تاون (Jams Town) غرب نيويورك منذ عام ١٩٧٣ عن طريق تشكيل لجنة مشتركة علي مستوى هذه المدينة الصناعية لإنقاذها من البطالة وتدهور كثير من المصانع بها (Trist 86) ، أما شركة Xerox فقد عانت من بعض المشاكل في نهاية الستينات مثل انخفاض حماس الموظفين ، صعوبة تنفيذ المهام من جانب الأفراد ، نقص التمويل بالإضافة إلي انخفاض الإنتاج ، وقد أدى ذلك إلي أن الشركة

اتجهت لتطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية (Milkovich & Boudreau 94) وقد تمثل ذلك في :-

١- إتاحة أشكال مختلفة لمشاركة العاملين تتفق مع مهاراتهم وقيمهم .

٢- إتاحة الفرصة الفعالة لتدخل النقابة في عمليات المشاركة خاصة عند إحداث التغيرات التنظيمية .

٣- معالجة مشكلة تخفيض العمالة بنظم وإجراءات للأجور تتفق وظروف العاملين .

المرحلة الثانية : أواخر السبعينات وبداية الثمانينات :-

في أواخر السبعينات من القرن العشرين توقفت برامج جودة الحياة الوظيفية وانخفض الاهتمام بها ، وكان ذلك راجعاً إلي عوامل عديدة منها زيادة معدلات التضخم وأيضاً زيادة أزمة الطاقة ، الأمر الذي جعل الشركات والمؤسسات الصناعية تتمسك بالقوانين الفيدرالية وتنزعج من فواتير الطاقة المرتفعة التكاليف ، هذا بالإضافة إلي زيادة حدة المنافسة الخارجية للشركات الأمريكية ، ولذا زاد حجم الاندماج بين الشركات خلال هذه الفترة ، وبالتالي انخفض الاهتمام برضا العمال عن وظائفهم وحياتهم الوظيفية ، وكل ذلك جعل برامج جودة الحياة الوظيفية تأتي في المرتبة الثانوية خلال هذه الفترة (Bowditch & Buono 94) ولا يمكن الجزم بتوقف برامج جودة الحياة الوظيفية تماماً في نهاية السبعينات ، وذلك لأن أحد مصانع شركة جنرال موتورز في مدينة (Tarry Town) التابع لشركة جنرال موتورز السابق الإشارة إليه ، قد استمر في تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية ، وذلك خلال الفترة من ١٩٧١ - ١٩٧٨، فبعدما كان المصنع هو الأسوأ في مصانع جنرال موتورز ، أصبح هذا المصنع يعتلي مرتبة متقدمة ، كما أن نتائج

التطبيق أظهرت مؤشرات متقدمة (Gisbon , Ivancevich, Donnelly 97 :-)

- انخفاض نسبة الغياب من ٧,٢٥% عام ١٩٧١ إلي ٢,٥% عام ١٩٧٨ .
- انخفاض شكاوي العملاء من ٢٠٠٠ شكوى سنوياً إلي ٣٢ شكوى فقط خلال نفس الفترة .

ويشير المؤلف في هذا الصدد إلي أن برامج QWL تتوقف علي كفاءة النظام الاقتصادي سواء علي المستوى المحلي أو الدولي ، وبالتالي علي كفاءة الأداء الاقتصادي للمنظمة ، كما أن فاعلية هذه البرامج تساعد علي تحقيق معدلات نمو أكبر في الأداء الاقتصادي للمنظمة ، ومن ثم يمكن القول بان جودة الحياة الوظيفية هي سبب ونتيجة في آن واحد للكفاءة الاقتصادية والتنظيمية للمنظمة .

المرحلة الثالثة : منتصف الثمانينات وحتى الآن :-

شهد منتصف الثمانينات من القرن العشرين الاهتمام مرة أخرى ببرامج جودة الحياة الوظيفية ، ويرجع ذلك إلي (Bawditch & Buono 94) :-

- ضعف الموقف التنافسي للشركات الأمريكية علي المستوى الدولي خاصة أمام الشركات اليابانية .
- التأكد من أن ولاء والتزام العاملين في أمريكا انخفض بكثير عن غيره في باقي دول العالم .
- زيادة عبء القوانين الفيدرالية في أمريكا .
- انخفاض تكلفة العمالة في الدول المنافسة للاقتصاد الأمريكي .

- اتخاذ المديرين في اليابان وأوروبا لاتجاهات فعالة أكثر مما هو سائد في الولايات المتحدة الأمريكية .

وكمـــا يرى (Milkovich & Boudreau 94) بأن برامج جودة الحياة الوظيفية في الولايات المتحدة الأمريكية كانت استجابة لنجاح بعض الأنظمة الإدارية في اليابان وبعض الدول الأوروبية .

وقد ركزت برامج جودة الحياة الوظيفية في بداية هذه الفترة سواء ، علي مستوى المنظمات الصغيرة أو الكبيرة ، علي العلاقة بين برامج جودة الحياة الوظيفية وإنتاجية العاملين .

ومـــن ناحية أخرى ، فإن التطور الذي حدث في مجهودات جودة الحياة الوظيفـــية يمكن إرجاعه أيضاً إلي النتائج السلبية لتخفيض العمالة في بعض الشركات العالمية كاتجاه لترشيد التكاليف وكمصدر للقوى التنافسية ، وقد أدى ذلك إلي زيادة استياء العاملين وانخفاض الرضا الوظيفي Job Satisfaction وتخفيض القلق والتوتر والإحباط لدى العاملين .

وترتيباً علي ما سبق فإن كل من (Bowditch & Buono 94) يرى أن جودة الحياة الوظيفية برزت كقضية إدارية في نهاية الثمانينيات وأنها تحتاج إلـــي كثير من البحوث والدراسات لفك الغموض الذي يحيط بها ، ولذلك فقد تنوعت البرامج ، والمجهودات التي قامت بها الشركات لتوفير هذا المفهوم .

ويحلـــول التسعينات من القرن العشرين فإن شركات عالمية كثيرة منتشرة فـــي دول مـــتعددة قامت بتطبيق شكل أو آخر من أشكال برامج جودة الحياة الوظيفية منها علي سبيل المثال :

IBM , AT & T , GM , WESTING HOUSE , GENERAL FOODS, MARITIN MRIETTA, KODAK, PROCTER & GAMBLE (HUNT 92) ,FORD , HEWLEET & PACARD, XEROX, FEDRAL EXPRESS, DIGITAL EQUIPMENT (LEWIS & GOODMAN & FANDT 95)

ويوضح الجدول رقم (١) ثلاثة أجيال لبرامج QWL والتي توضح كيف تطورت هذه البرامج منذ البدايات الأولى لتجارب QWL في مصنع Tarry Town إلي البرامج التي حدثت في الثمانينات مثل دمج جماعات الموظفين – كما حدث في شركة FORD ودوائر الجودة Quality Circles – في كثير من الشركات العالمية الكبيرة ، إلي برامج التسعينات من القرن العشرين . (Gordon 93)

جدول رقم (١) أجيال برامج جودة الحياة الوظيفية

الجيل / البند	الجيل الأول	الجيل الثاني	الجيل الثالث
▪ الهيكل : التكامل	جودة الحياة الوظيفية تتكون خارج أو موازية للهيكل التنظيمي الرسمي كبرنامج .	حدوث التكامل بين جودة الحياة الوظيفية والهياكل التنظيمية القانونية .	ليس هناك فصل بين جودة الحياة الوظيفية عن الهياكل التنظيمية القانونية – الهياكل التنظيمية أصبحت أكثر اتساعاً.
▪ التكيف	يعرض هيكل جودة الحياة الوظيفية عن طريق الخبراء أو مركزياً .	يظهر هيكل جودة الحياة الوظيفية بعض التكيف وتظهر بعض الاختلافات الداخلية .	يتوائم هيكل جودة الوظيفية مع بيئة العمل الخاصة به .
▪ المركزية	هيكل جودة الحياة الوظيفية يكون مركزيا	جزء مركزي وجزء غير مركزي	لا مركزي
▪ المشاركة (دمج العمالة)	يعتمد هيكل جودة الحياة الوظيفية علي موظفين مختارين	يشمل معظم الموظفين	يشمل كل الموظفين
▪ العملية : صنع القرار	صنع القرار امتياز إداري ، وجودة الحياة الوظيفية تساهم في مدخلات القرارات الإدارية	تتراوح من مسئولية جودة الحياة الوظيفية عن بعض القرارات الخاصة بالمديرين إلي مسئولية المديرين عن كل القرارات اليومية .	إعادة تحديد أدوار الإدارة وتؤخذ القرارات في الدوائر القريبة من العمل ، ويتم إدارة المنظمة علي كل المستويات .
▪ التسهيلات	تقدمها المصادر الخارجية وبطريقة مركزية	تتم بطريقة لا مركزية ، الرقابة داخلية	يحصل كل موظف علي المهارات كمنسق ثم يقوم بالدور المطلوب .
▪ التدريب والتعليم	تحديد التدريب والتعليم وتقديمه مركزياً وعن طريق المصادر الخارجية ويركز علي التوجيه وتقديم المهارات للمنظمين .	تحدد المجموعات برامج التدريب الخاصة بها وترتبها حسب الحاجة وتركز علي المهارات الخاصة بجودة الحياة الوظيفية لكل المشاركين	يحدد التدريب داخليا ويتسع ليشمل أي عميل أو عمل مرتبط بالمهارة المطلوبة ، وكل المهارات المطلوبة في عملية جودة الحياة الوظيفية وإدارة المنظمة بما فيها الجوانب المالية .
▪ علاقات الإدارة بالنقابة	العلاقة رسمية وتكون بين النقابة والإدارة علاقة عداء ويمضي كثير من الوقت في بناء الثقة والاحترام عن طريق الاتصالات غير الرسمية .	تتسع العلاقة بين النقابة والإدارة للتعاون والتنسيق وأدوار العداء والتعاون تكون متأرجحة بين الطرفين .	تتشكل علاقات التعاون بين الإدارة والنقابة ويعاد تحديد الأدوار بوضوح .
▪ المكونات والمضمون : القضايا والاهتمامات	ترتبط بالعمل وتركز علي البيئة .	تتسع لتشمل بالإضافة إلي البيئة ، النقابة ، التخطيط ، السياسات ، وقضايا العمل اليومي ، والقيود تتمثل في العقد وسياسة الشركة .	لا فرق بين قضايا جودة الحياة الوظيفية والقضايا الأخرى ، تدرس كل الأفكار ، بدء بناء العقد وسياسة الشركة علي جودة الحياة الوظيفية

ويضيف المؤلف لما سبق أن الاهتمام المتزايد بجودة الحياة الوظيفية خاصة خلال التسعينات من القرن العشرين يرجع إلي :-

- زيادة الاتجاه في الشركات الأميركية والأوروبية نحو الاستغناء عن العمالة وتخفيض حجمها Downsizing لترشيد التكاليف وتعظيم القدرة علي المنافسة الدولية .
- التطورات الاستراتيجية في مجال إدارة منظمات الأعمال ، والتركيز علي العميل الخارجي والعميل الداخلي معاً .
- انتشار مفهوم إدارة الجودة الشاملة TQM علي نطاق واسع ، واصبح يتسع ليشمل العميل والعامل وصاحب العمل والمستثمر وجميع الجوانب الأخرى .
- زيادة الحاجة إلي إعادة هندسة Reengineering الموارد البشرية وإكسابها مهارات متنوعة والنظر إليها كأحد الاستراتيجيات التنافسية .
- النظر إلي الموارد البشرية كأحد العوامل المحددة للنجاح في الشركات اليابانية نتيجة سياسات التوظيف الدائم والتعلم والتدريب وحلقات الجودة كجزء من الحياة الوظيفية .

(٣) جودة الحياة الوظيفية -- المقاييس والمؤشرات :-

يحدد والتون (Lussier 96 , Bowditch & Buono 94) ثمانية معايير لتقدير وتقييم برامج جودة الحياة الوظيفية هي :

١- مدى كفاية وعدالة نظم الأجور والتعويضات .

٢- مدى توافر ظروف عمل صحية وآمنة .

٣- الفرص المتاحة لاستخدام وتنمية قدرات العاملين .

٤- الفرص المتاحة في المستقبل للنمو والامان الوظيفي وتحقيق الأمان الوظيفي للعاملين في المستقبل .
٥- التكامل الاجتماعي في عمل المنظمة .
٦- حقــوق العاملين الدستورية في المنظمة مثل الخصوصية والمساواة والتعبير عن الرأي .
٧- التوازن بين الحياة الوظيفية للعامل وحياته الشخصية .
٨- أهمية التزام المنظمة بمسئولياتها الاجتماعية .

وتــرتبط المعاييــر ٢ ، ٣ ، ٤ ، ٥ ، ٧ أرتباطاً مباشراً بوظيفة العامل وتحتوي في مضمونها الإثراء الوظيفي ، والتصميم الوظيفي وتبسيط الوظيفة وهــي أســاليب مطلوبة لتحسين جودة الحياة الوظيفية ، أما المعيار رقم (١) فيشير إلي زيادة المشاركة في المكاسب والعوائد المادية التي تحققها المنظمة ، ويعتقد Watlon أن جودة الحياة الوظيفية هي جزء من التطوير التنظيمي وبالــرغم من أن البعض يقلل من الأجور والمكافآت في برامج جودة الحياة الوظيفية إلا أنها جزء مؤثر وفعال .

وفــي دراســة حديــثة بالولايات المتحدة الأمريكية كشفت عن أنه في ٧ شــركات أمريكية بها مائة موظف أو أكثر يوجد بها شكل من أشكال برامج جــودة الحــياة الوظيفــية ، وقد أكدت التجارب والنماذج العملية لتطبيق هذا المفهــوم علــي تحقــيق بعــض المزايا والأهداف ، وفيما يلي أمثلة لذلك : (Havlovic 91)

- أدى مــشاركة العمــال في شركة AT & T الامريكية ودمجهم في العمــل إلي تخفيض معدلات الشكاوي GM ، كما حدث نفس الشيء في مصانع جنرال موتورز .

- أدى تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية في مصنع Poliver للصناعات الدوائية في أمريكا إلي تخفيض نسبة الغياب (التغيب) بمقدار ١٦% ، وتخفيض نسبة الغياب اللاإداري بمقدار ٧٢% .
- وبعد تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية في منجم Rushton تحسن الإنتاج بصورة ملحوظة .
- انخفضت حوادث العمل في أحد المصانع بجنوب أمريكا نتيجة لتطبيق بعض برامج جودة الحياة الوظيفية .

وفي رأى كل من (Sherman , Bohlander & Snell 96) أن معايير تطبيق جودة الحياة الوظيفية هي :-

١- اتخاذ القرارات في أقل المستويات قدر الإمكان .
٢- تنمية التقنين الذاتي (الرقابة الذاتية) للأفراد ومجموعات العمل .
٣- المسئولية الجماعية عن الوظيفة .
٤- تنمية المنظمة ككل (أفراد – مجموعات – تكنولوجيا .. الخ) .
٥- عدم وجود حواجز اصطناعية وتقليل التفاوت بين المراكز .
٦- يتم بناء الأمن والصحة في النظام ككل .
٧- تبني الجودة في نظام إنتاجي فعال .
٨- نظم فعالة للتغذية المرتدة وإمداد العاملين بالمعلومات اللازمة .
٩- تحل المشاكل عن طريق فرق العمل والإدارة الذاتية .

كما توصل مركز جودة الحياة الوظيفية (QWL Center) في أحد المنظمات العاملة في كندا إلى المعايير السابقة .

ومــن مظاهــر التصــميم الوظيفــي الذي يؤدي إلي جودة اقل في الحياة الوظيفية (Schuler & Jackson 96, Cetro 92) ما يلي :-

١- وظائــف ذات مستويات منخفضة (من حيث التحدي – التنوع – إثبات الذات) .

٢- مشاركة أقل في عملية اتخاذ القرارات .

٣- عدم الربط بين الأجور والأداء .

٤- فشل التوصيف الوظيفي والسياسات التنظيمية في التعرف علي توقعات العاملين من وظائفهم .

٥- اعتماد سياسات الموارد البشرية علي التمييز وعدم المصداقية .

٦- انعــدام إرادة ومشــاركة المستخدمين في القرارات الهامة خاصة عند اللجوء إلي الاستغناء عن بعض العاملين .

٧- الثقافات التنظيمية غير المدعمة للعاملين .

ويحــدد كــل من (Schuler & Jackson 96) مظاهر ومؤشرات عدم الرضا عن جودة الحياة الوظيفية والمرتبطة بالظروف النفسية السيئة للعاملين كما يلي :

١- الانسحاب	Withdrawal
٢- اللامبالاة	Apathy
٣- ضيق الأفق	Tunnel Vision
٤- الإسقاط	Projection
٥- النسيان	Forgetfulness
٦- التردد	Vacillation
٧- التوتر والقلق	Irritability
٨- التبلد	Inattentiveness
٩- التسويف	Procrastination
١٠- الذهول	Distraught
١١- التشويش الداخلي	Innerconfusion
١٢- فقدان الثقة	Mistrust

ويلخص والتون في الجدول رقم (٢) الأساليب والأهداف والنتائج المستهدفة من تصميم وتنفيذ برامج جودة الحياة الوظيفية (Anderson 98) .

جدول رقم (٢)

الأساليب والأهداف والنتائج المستهدفة لبرنامج جودة الحياة الوظيفية

المستوى الأول أساليب التصميم	المستوى الثاني نماذج ثقافة العمل (الأهداف)	المستوى الثالث النتائج المرجوة للمنظمة
١- تصميم الوظيفة	مستويات مهارة عالية ومرونة في الاستخدام	
٢- الأجر	التواجد والدمج بين المنتج والعمليات	- تكلفة منخفضة
٣- دور المشرف	حل المشكلة بدلا من الإشارة إليها	- تكيف سريع
٤- التدريب	التأثر بالمعلومات والخبرة بدلاً من المركز الوظيفي	- منتجات عالية الجودة - معدل دوران منخفض
٥- التغذية المرتدة		- معدلات غياب منخفضة
٦- تحديد الهدف		- استغلال التجهيزات
٧- الاتصال	التأثيرات المتبادلة لـ QWL	
٨- سياسات استقرار العمل	الانفتاح - الاستجابة	- الشعور بالذات
٩- الحالة العامة	الثقة	- تحسين الجوانب المالية والاقتصادية
١٠- نماذج القيادة	مناخ المساواة والعدل	- الأمان الوظيفي

كما يوضح الشكل رقم (٢) التسلسل المنطقي لمراحل تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية (Gilbert 89) .



شكل رقم (٢) المراحل الرئيسية لجودة الحياة الوظيفية

١- النظرة المبدئية للإدارة والنقابة لجودة الحياة الوظيفية QWL

↓

٢- القرار الخاص بجودة الحياة الوظيفية

↓

١- عمل برنامج جودة الحياة الوظيفية ويتضمن :
- لجنة مشتركة
- المناقشة بين المستويات الدنيا والنقابة وقوة العمل
- التشخيص (الوضع الحالي - الوضع المرغوب فيه)
- التصميم (النطاق - الهيكل - المكان)
- التدريب

↓

٢- تقديم برامج QWL للعمال

↓

٣- التعرف علي رد فعل العمال

↓

٤- نقل برنامج جودة الحياة الوظيفية إلي المستويات الدنيا في المنظمة عن طريق :
- الاتصال - التدريب - الاتفاق الجماعي

↓

٥- سلوك برنامج جودة الحياة الوظيفية في بيئة العمل

↓

٦- التطور الجاري والاستمرارية :
- التدريب المستمر - الرقابة - التقييم
- التغذية المرتدة والتصحيح - تقليل التوتر - تحديد المكافآت
- الالتزام - ضمان الاستمرارية

↓

٧- النتائج ويمكن قياسها عن طريق : الإنتاجية - الاتصالات

↓

٨- العمل المؤسسي في الأجل الطويل (كمفهوم قائم بذاته)

وهذه المراحل مشابهة لكثير من النماذج التي قدمت في التغيير التنظيمي مثل ما قدمه كل من :

(French & Bell 1978), (Kochan & Dyer 1976), (Seashore, Lawler, Mirvis & Camman 1983)

ويمكـــن للمؤلـــف وفي ضوء استعراض المناقشة السابقة أن يضع قائمة بمعايير قياس جودة الحياة الوظيفية ، ولا يمكن التأكيد علي أن هذه المعايير تـــرجع إلـــي جودة الحياة الوظيفية فقط ، ولكن يمكن التأكيد علي أن وجود مستويات عالية لجودة الحياة الوظيفية يقلل من المعايير غير المرغوب فيها ، ويعظم من المعايير المرغوب فيها ، وهذه القائمة تشمل المعايير التالية :-

١- معدلات حوادث العمل .

٢- معدلات الشكاوي .

٣- معدلات الإضراب والتجمهر والامتناع عن العمل .

٤- معدلات الغياب والتغيب .

٥- معدلات دوران العمل .

٦- معدلات الجزاءات .

٧- معدلات نمو الأداء الاقتصادي والمالي من خلال :

- معدل العائد علي رأس المال المستثمر .
- معدل العائد علي الأصول .
- معدل العائد علي حق الملكية .
- معدل نمو المبيعات .
- السعر السوقي للسهم .
- معدلات الدوران .

٨- معدلات نمو إنتاجية العاملين والإنتاجية الكلية للمنظمة .

٩- المركــز التنافــسي المحلــي والدولــي للمنظمة وصورتها الذهنية لدى الجمهور .

١٠- قدرة المنظمة علي إحداث التغيير والتطوير التنظيمي دون معوقات.

ثانياً : الدراسات والنماذج العلمية والعملية في مجال جودة الحياة الوظيفية

تقديم :

يعــد التعــرف علــي خبــرات وتجارب الدول المتقدمة في مجال تطبيق المفاهيم المرتبطة بجودة الحياة الوظيفية أحد الأهداف الرئيسية لهذا الموضوع ، وتــناقش فــيما يلي مجموعة من الدراسات البحثية والنماذج العملية والتي ارتــبطت بهــذا المفهوم خاصة في منظمات الأعمال الأمريكية ، وذلك مع تــصنيف هذه الدراسات – كلما أمكن – طبقاً للعنصر الذي تم التركيز عليه مــن بين العناصر والمكونات التي تدخل في إطار المفهوم العام لجودة الحياة الوظيفية .

(ا) الدراسات التي ركزت علي عنصر المشاركة :-

- دراسة (Havlovic 91) :
- اســتهدفت هــذه الدراسةُ اختبار الافتراضات الخاصة بتأثير برامج جودة الحياة الوظيفية علي معدلات الغياب ،الحوادث ، دوران العمل ، الاستقالات وترك العمل .

- وتمثلت منهجية البحث في تجميع بيانات مكتبية عن إحدى الشركات الصناعية متعددة الجنسيات والتي مقرها في وسط غرب أمريكا والبيانات تغطي الفترة من ١٩٧٦ – ١٩٨٦ وكانت فترة الدراسة ١٢٩ شهر منها ٤٨ شهر قبل تطبيق نظام جودة الحياة الوظيفية ، ٨١ شهر بعد التطبيق .
- يتشكل إطار جودة الحياة الوظيفية في هذه الشركة من خلال المشاركة التطوعية في لجان أو مجموعات يشترك فيها أعضاء من النقابة ، وتقوم هذه اللجان بمناقشة المشاكل والتوصية بالحلول ، مع مشاركة العمالة المؤقتة في هذه اللجان ، وبنهاية مايو ١٩٨٥ كان لدى الشركة ٢١ مجموعة لجودة الحياة الوظيفية تشكل ٤٠٠ عامل ، ومن بين الأمور التي طبقت في هذه الشركة بواسطة هذه اللجان المشاركة في الربح .
- ومن أهم نتائج هذه الدراسة ، أن برامج جودة الحياة الوظيفية المعتمدة علي المشاركة تؤدي إلي تخفيض محدود في معدلات الغياب وحوادث العمل ، بينما يؤدي إلي تخفيض كبير في معدلات الشكاوي ودوران العمل ، كما تزداد هذه النتائج إيجابية كلما أتاحت المنظمة معلومات وبيانات أكبر وافضل للمجموعات المشاركة في برامج جودة الحياة الوظيفية .

- دراسة **(Igbaria, Parasuraman & Badway 94) :**
- استهدفت الدراسة التعرف علي العلاقة بين درجة المشاركة في اتخاذ القرارات وأثرها علي جودة الحياة الوظيفية .

- شملت عينة الدراسة ٤٦٤ من أخصائي ومديري نظم المعلومات في الشركات الأمريكية .
- وانتهت الدراسة إلي أنه كلما زادت درجة المشاركة في اتخاذ القرارات ، كلما كانت جودة الحياة الوظيفية افضل ، وبالتالي تحسين في جودة العلاقات الوظيفية والإنسانية علي مستوى العاملين ، ويؤدي ذلك إلي تفاؤل المديرين والأخصائيين بمستقبل وظيفي افضل وعوائد أكبر .

- **دراسة (Cohen , Chang & Ledford 97) :**
- استهدفت الدراسة التعرف علي الإدارة الذاتية والقيادة الذاتية لفرق العمل وتأثيرها علي فعالية مجموعات العمل وأيضاً جودة الحياة الوظيفية .
- تمت الدراسة بالتطبيق علي إحدى شركات التليفونات الكبرى بأمريكا ، غطت الدراسة أربعة مناطق جغرافية تنتشر فيها هذه الشركة ، وتتميز الشركة بتطبيق الإدارة الذاتية عن طريق فرق العمل ، مع وجود ملاحظين أو قادة من المديرين المحليين داخل المنظمة .
- كانت عينة الدراسة ٣٩٠ عامل يعملون في إطار فرق العمل والإدارة الذاتية ، ٤١٢ من العاملين التقليديين ، ٩٤ قائد خارجي (رسمي) ، وقد تم اختيارهم من بين ٥٨ جماعة قيادة ذاتية ، ٦٠ جماعة قيادة تقليدية .
- من أهم نتائج هذه الدراسة : أن الذين يتم إدارتهم وقيادتهم ذاتياً هم أكثر فاعلية ومقدرة من الذين يتم إدارتهم تقليدياً ، كما أنهم أحسن

ســلوكاً بالإضافة إلي أن جودة الحياة الوظيفية في ظل القيادة الذاتية افضل منها في ظل القيادة التقليدية .

مــع ملاحظة أن هذه الدراسة استهدفت أيضاً تقييم الدراسة الذي قام بها كــل مــن (Manz & Sims 87) عن نفس الموضـوع ، وقد استخدم نفس الاستقصاء الذي استخدمه مانز وسيمز والذي تكون من ٢٢ عنصر ، وسمي استقــصاء القــيادة والإدارة الذاتــية Self Management Leadership Questionnaire (SMLQ) .

هــذا بالإضافة إلي أن مانز وسميز قد استمدا الإطار النظري لبحثهما من بحــث ســابق لــ (Bandura 77) والذي قام بدراسة العوامل الاجتماعية وأثارهــا علــي سلوك الفرد ، وتوصل إلي أن سلوك الفرد لا ينتج فقط عن العوامل الاجتماعية ، بل من تفاعله معها .

وقد قام كل من (Cohen, Chang & Ledfors 97) بقياس جودة الحياة الوظيفــية من خلال مؤشرات : الرضا الوظيفي – الولاء التنظيمي – الرضا عن جماعة العمل – النمو والرضا عن معدلات الأداء – الرضا الاجتماعي – كفاءة جماعة العمل ثم الاعتراف بالنقابات العمالية والتعاون معها .

وأضــاف فــريق البحث أن المتغيرات التي لها تأثير إيجابى علي جودة الحياة الوظيفية هي : التدريب الذاتي – الهيكلة الذاتية – وضع الأهداف ذاتياً – الــنقد الذاتي – التنبؤ والتوقع الذاتي – الملاحظة والتقييم الذاتي – التحفيز الذاتي .

٢) الدراسات التي ركزت علي دور النقابات العمالية في تحسين جودة الحياة الوظيفية :

- دراسة (Gilbert 89) :
- استهدفت الدراسة التعرف علي دور وتدخل النقابات العمالية لإحداث الأثر المطلوب لجودة الحياة الوظيفية .
- وتمثلت منهجية الدراسة في اختيار ٩ منظمات لها نقابات عمالية ، ٩ منظمات أخرى ليس لها نقابات عمالية ، ومن بين المنظمات الأولى Xerox, Shell, Rushton ومن بين المنظمات الثانية Centerton , Suprene, Aluminum, Weldon .
- وتعتمد منهجية الباحث في اختبار فروض الدراسة علي تحليل المضمون للدراسات التى تمت علي هذه الشركات خلال الفترة من ١٩٦٧ حتى ١٩٨٤ ، وقد بني الباحث بحثه علي افتراض رئيسي مؤداه أنه من الأمور المثيرة للجدل هو أن علاقة الإدارة بالنقابات في أمريكا الشمالية وإنجلترا لا تتوافق مع طبيعة التعاون المطلوب في مجال جودة الحياة الوظيفية .
- وقد توصل الباحث إلي أن الشركات التي لها نقابات عمالية مشاركة في بناء وتصميم وتنفيذ مراحل جودة الحياة الوظيفية ، هي أكثر إيجابية من تلك الشركات التي ليس لها نقابات عمالية ،وذلك من حيث فاعلية برامج جودة الحياة الوظيفية .

وأوصى جلبرت بضرورة إتاحة الفرصة لتدخل النقابات العمالية ومشاركتها في برامج جودة الحياة الوظيفية ، مع وضع نظم فعالة للمشاركة في العوائد والمكاسب المادية الناتجة عن تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية

، كمـــا رأى جلبرت أن هذه النتائج مطابقة لما توصل إليه (Goodman & Dean 81) .

- دراسة (Fields & Thacker 92) :
- استهدفت الدراسة التعرف علي تأثير المشاركة في برامج جودة الحياة الوظيفــية علــي كل من الولاء التنظيمي من قبل العمال للمنظمة ، الولاء النقابي للعمال أيضاً .
- شــملت عيــنة الدراســة ٢٩٣ عامل مجموعة أولى ، ١١٩ عامل مجموعة ثانية ، حيث تم جمع البيانات من خلال الاستقصاء الموجه لمفــردات العيــنة ، وذلك علي فترتين متباعدتين بين كل مجموعة والأخرى ، وكانت الردود السليمة ٧٥% .
- أهم النتائج التي توصل إليها البحث هي أن الالتزام النقابي والالتزام التنظيمــي زاد بعــد المــشاركة في مجهودات وبرامج جودة الحياة الوظيفــية ، ولكــن هــذا الالتزام اختلف نوعاً ما بين الالتزام تجاه المــنظمة ، والالتزام تجاه النقابة ، حيث زاد الالتزام التنظيمي عندما أدرك العاملــون نجــاح بــرامج جودة الحياة الوظيفية ، بينما زيادة الالتزام تجاه النقابة لم يكن راجعاً فقط نتيجة نجاح برامج جودة الحياة الوظيفية ، ولكن أيضاً نابع من دور والتزام النقابة تجاه أعضائها .
- وقد قام البحث علي مقاييس أربعة (Holley , Field & Growley 81) لقياس الولاء النقابي وهي الولاء تجاه النقابة – المسئولين عنها – الرغبة في العمل لها ثم الأيمان بها .

أما جودة الحياة الوظيفية فقد تم قياسها من خلال الوقت المستغرق في حل المشاكل ذاتياً ، فترات الراحة والاستجمام في العمل – تطوير العمل – إعادة

تصـــميم الوظائـــف – تخفيض الضوضاء – مراجعة جداول وأساليب العمل دورياً ثم ملاحظة ورقابة العاملين ذاتياً .

- دراسة (Eaton , Gordan & Keefe 92) :
- تهـــدف الدراســـة إلي التعرف علي تأثير مشاركة الأفراد في برامج جودة الحياة الوظيفية علي ولاء الافراد لنقابتهم العمالية ، بمعني أخر هل تشكيل مجموعات لجودة الحياة الوظيفية من العاملين في المنظمة يمثل تهديداً للنقابات أو لا ؟
- تـــم تجمـــيع البيانات من ٣ شركات متماثلة تابعة لاتحاد نقابي واحد وتطبق هذه الشركات برامج جودة الحياة الوظيفية ، شركة واحدة لا تطـــبق بـــرامج جـــودة الحياة الوظيفية ، وهذه الشركات من القطاع الخاص .
- وتعمل هذه الشركات منذ فترات تبدأ من أربعة إلي أربعين سنة ، بلغ حجـــم العينة ٦٣٠ مفردة وتم جمع البيانات السليمة من ٤٠٠ مفردة فقط بنسبة ٦٣,٥ % .
- توصـــلت الدراسة إلي إثبات صحة الفروض التي قامت عليها والتى تعني :

– كلمـــا زادت الـــثقة فـــي نظـــام الشكاوي في المنظمة كلما قلت التهديدات التي تواجهها النقابة من برامج جودة الحياة الوظيفية .
– المشـــاركين فـــي بـــرامج QWL أكثـــر رضا وظيفي من غير المشاركين .
– شـــعور المشـــاركين بعدالـــة نظـــام الشكاوي يؤدي إلي ولائهم لنقاباتهم.

- يزداد الولاء للنقابات عند كبار السن .

والخلاصة هو أن المشاركة في برامج جودة الحياة الوظيفية من قبل العاملين في المنظمة ، لا تمثل تهديداً للنقابات العمالية ولا تتعارض مع أدوار هذه النقابات ، كما قام (Eaton 90) بتوجيه استقصاء إلي ٨٦ مفردة من أعضاء النقابات العمالية ، ووجد أن مشاركة النقابات في برامج QWL سوف تقلل من تهديد هذه البرامج للنقابات .

وفي دراسة أخرى لـ (Thacker & Fields 87) علي ١١٠ عضو نقابة عمالية ، تبين أنه في الأجل الطويل سوف تزيد برامج QWL من الولاء للنقابات وذلك بنسبة ٨٠% من آراء العينة .

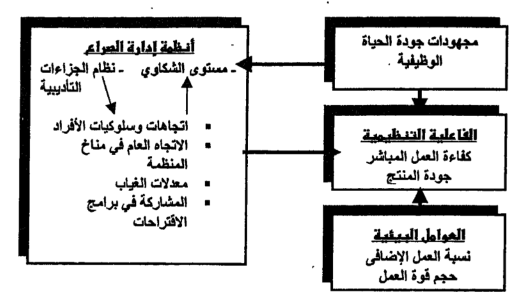
(٣) الدراسات التي ركزت علي علاقة جودة الحياة الوظيفية بالأداء المالي :-

- **دراسة (Katz , Kochan & Weber 85) :**
- استهدفت الدراسة التعرف علي العلاقة بين نظم أداء العلاقات الصناعية وفعالية المنظمة ، ودور جودة الحياة الوظيفية في الإسراع بمعدلات نمو الفاعلية التنظيمية ، وذلك ما يشير إلي الفرض الرئيسي للبحث .
- اعتمدت منهجية الدراسة علي تجميع البيانات من مصنع كبير لانتاج السلع المعمرة والثقيلة في الولايات المتحدة الأمريكية ، وتغطي الدراسة الفترة من ٧٨-١٩٨٠ ولهذا المصنع ٢٥ مصنعاً فرعياً يعمل بها ٥٠٠٠٠ عامل ، ويزيد معدل المبيعات السنوي عن بليون

دولار ، وتنتمـــي العمالة المؤقتة Temporary Workers في هذه المصانع إلي مالك واحد وتكنولوجيا واحدة ونقابة واحدة .

- استخدم الباحث النموذج التالي (شكل رقم ٣) في الدراسة :

شكل رقم (٣) العلاقات المتداخلة بين خواص العلاقات الصناعية والعوامل البيئية والفاعلية التنظيمية



وكمـــا هو موضح في الشكل ، فإن الدراسة تركز علي إدارة الصراع ، واتجاهـــات وســـلوكيات العاملين كبعدين أساسيين للعلاقات الصناعية ، مع اســـتخدام المقاييس المناسبة في ذلك ، وأيضاً استخدام مقاييس لقياس الفاعلية التنظيمية ، والعوامل البيئية ، كما أن الفريق البحثي استخدم مؤشرات القياس QWL مـــثل حجـــم التعاون مع النقابة ، نسبة العمالة المؤقتة المشاركة في برامج QWL .

النتائج النهائية للدراسة هي :

١- هـناك علاقة إيجابية بين المشاركة في برامج جودة الحياة الوظيفية ونظم العلاقات الصناعية والعكس صحيح .

٢- هـناك علاقة إيجابية بين كفاءة العمالة المؤقتة ودرجة مشاركتها في برامج جودة الحياة الوظيفية .

٣- هـناك علاقـة ارتـباط موجبة بين اتجاهات الأفراد خاصة العمالة الدائمة والأداء الاقتصادي للشركة .

٤- إن برامج QWL ليس لها تأثير مباشر علي الأداء الاقتصادي .

وفي رأي المؤلف أن العلاقة التبادلية بين جودة الحياة الوظيفية والعلاقات الصـناعية تـؤدي إلي التأثير المباشر علي الأداء الاقتصادي ، ومن ثم فإن بـرامج QWL تؤثر علي الأداء الاقتصادي ولكن بطريق غير مباشر وذلك مـن منطق هذا البحث ، وبصفة عامة يرى الباحث أن دقة البيانات وتحليلها ضروري لإظهار أن هناك علاقة مباشرة بين الأداء الاقتصادي وجودة الحياة الوظيفية .

- **دراسة (Lau & May 98) :**
- اسـتهدفت الدراسة الإجابة علي التساؤل البحثي الآتي هل الشركات التـي بهـا جودة حياة وظيفية افضل تحقق معدلات نمو افضل من الشركات الخاضعة لمؤشر Standards & Poors Top (S & P 100) وذلـك باستخدام معدلات نمو المبيعات والعائد علي الأصول لمدة ٥ سنوات .
- منهجية البحث : تمت المقارنة بين مجموعتين من الشركات ، الأولى عددها ٥٨ شركة من أفضل الشركات التي تعمل في أمريكا ، والثانية

عددها ٨٨ شركة من أفضل مائة شركة تمثل القمة في مؤشر (S & P 100) .

- ومـــن بـــين الـــشركات التي تم اختيارها من بين أفضل مائة شركة Xerox , IBM , Armstrong , Federal Express, Corning , Motorola وهي حاصلة علي جوائز الجودة القومية .
- وقـــد عكست النتائج النهائية للبحث أن الشركات التي بها جودة حياة وظيفـــية افضل تحقق مؤشرات إيجابية في الأداء المالي والاقتصادي وأن هذه الشركات يمكنها من خلال جودة حياة وظيفية أعلى أن تحقق نتائج ومكاسب ومعدلات نمو غير مسبوقة بالنسبة للشركات الأخرى.

ومـــن بـــين النـــتائج الفـــرعية لهذه الدراسة أن زيادة كفاءة الأداء المالي للمـــنظمة قـــد لا يتحقق بالضرورة عن طريق الاستغناء عن العمالة وبالتالي تخفيض التكاليف ، ولكن يرتبط أساساً برضا العامل ولذا فإن الأمان الوظيفي هو مكون هام في برامج QWL في التسعينات .

(٤) الدراســات الــتي ركــزت علــي الالتــزامات الاجتماعــية للمنظمة تجاه العاملين :-

- دراسة **(Jonsson & Lank 85) :**
- ركزت الدراسة علي شركة فولفو Volvo ، وتقدم تقريراً من ورشة عمـــل Workshop عـــن تكنولوجيا الإنتاج وجودة الحياة الوظيفية بالشركة ، والتي كان شعارها أن الأفراد هم المفتاح والمورد الرئيسي والوحيد للمنظمة .

ومن أهم نتائج التقرير :-

أ- ارتكـــاز التطويـــر التنظيمي في شركة فولفو خلال السبعينات والثمانينات علي ركيزتين أساسيتين هما :

١- زيادة الكفاءة .

٢- تحسين جودة الحياة الوظيفية .

وقد تحقق ذلك في مصانع فولفو العديدة مثل Torslando , Kalmar , Umea , Boras & Tuve , Skovda Vara .

ب- يجـــب أن يـــتفق نظـــام الإدارة العليا في المنظمة مع الأهداف الخاصة ببرامج جودة الحياة الوظيفية .

ج- كلما زادت التكنولوجيا تعقيداً كلما زاد الاهتمام بالأفراد في المنظمة .

د- أن برامج جودة الحياة الوظيفية لها بعدين أساسيين في شركة فولفو ، هما الـــبعد الاجتماعي والبعد التكنولوجي ، ولا يجب أن يكون هناك تعارض بينهما .

تجربة مدينة جيمس تاون الأمريكية : (Trist 86)

- استهدف البحث دراسة العلاقة بين تغيير المجتمع المحلي وبرامج جودة الحـــياة الوظيفية ، والتعرف علي مشاريع QWL التي استخدمت في هذه المدينة الواقعة جنوب نيويورك .
- اســـتعرض الـــباحث التطور التاريخي لهذه المدينة منذ ما بعد الحرب العالمـــية الثانـــية حتى كتابة البحث ، مركزاً علي أن برنامج QWL افتتحـــته المندوبـــية الوطنـــية للإنـــتاج وجـــودة العمـــل National Commission of Productivity and Work Quality (NCPWQ) في عام ١٩٧٣ ، وقد تم تشكيل لجنة مشتركة من العمال والإدارة لتنفيذ

البـــرنامج ، وسميت هذه اللجنة (JALMC) أي لجنة الإدارة والعمال علـــي مـــستوى مديـــنة جمـــيس تـــاون James Town Area Management Commitee كمـــا أنبثق عن لجنة الإدارة والعمال Labor Management Commitee (LMC) . لجان فرعية في كل مصنع وتبنت هذه اللجان المشروعات التالية :-

١- المشاركة في المكاسب ..

٢- تطوير الأداء .

٣- إعادة الهيكلة .

٤- المراجعة الإدارية لعقد العمل والعاملين بناء الثقة بين الإدارة والعمال.

٥- حماية العمالة .

بـــدأت JALMC فـــي القطاع الخاص ومنذ عام ١٩٧٨ امتد تأثيرها إلي القطاع العام ، فقدمت برامج عديدة في ١٣ مؤسسة تعليمية وصحية .

النـــتائج النهائية لهذا البحث التاريخي هي : أن ثقافة العمال وثقافة العمل الجديدة المعتمدة علي التعاون بين الإدارة والعاملين ، تمثل عامل رئيسي في زيـــادة فاعلـــية مشروعات وبرامج جـــودة الحياة الوظيفية في مدينة جيمس تاون .

ويرى (Sladek 95) أن الاهتمام بحياة العمل بدأ منذ اكثر من ٢٠ سنة عـــندما دخلت النساء بكثرة في العمل ، ووجد الموظفون أنهم في حاجة إلي الموازنة بين احتياجات العمل واحتياجات الاسرة .

وقـــد قامت بعض الشركات بتقديم الرعاية الاجتماعية والصحية لعلائلات العاملـــين فيها في بيئة العمل ، مثل مراكز رعاية الطفل وكبار السن وتقديم

الخدمات الترفيهية والرياضية ، وأيضاً تصميم جداول العمل المرنة لتفي بهذا الغرض .

وفي استقصاء لمعهد العمل والعائلات Families & Work Institute تبين زيادة الشكوك حول ولاء العاملين في المنظمة ، حيث وضح أن العاملين يفضلون الجوانب التي تعطيهم الاستقلالية والمرونة وتسمح لهم بإحداث التوازن بين حاجاتهم الوظيفية والشخصية ،ويفضلون ذلك عن النوائد والمرتبات التقليدية (Noble 93) .

نموج جامعة كاليفورنيا – سان دييجو ١٩٩٥ :

- استهدف البحث تقييم الحاجات الخاصة بجودة الحياة الوظيفية وصولاً إلي تصميم نموذج متكامل لجودة الحياة الوظيفية في مجتمع الجامعة .
- منهجية البحث : تم تجميع البيانات عن طريق قائمة استقصاء تضمنت ٥٥ بند يسئل فيها العاملين في الجامعة عن فائدة كل بند بالنسبة لهم ، وتكونت عينة البحث من ٤٥٠٠ عامل بالجامعة وكانت العينة عشوائية ونسبة الاستجابات الصحيحة ٣٠% (١٣٢٨ مفرده) تمثل السيدات منها ٥٩% ، ٣١% رجال .
- ومن مؤشرات النتائج التي تم التوصل إليها أن ٨٣% من العينة تستوعب التعليم المستمر من أجل التنمية المهنية كأهم قضية في برامج جودة الحياة الوظيفية ، ٧٥% تهتم باللياقة المهنية ، ٤٩% تهتم باللياقة البدنية والنفسية ، ٦٤% تركز علي ورش العمل لادارة الضغوط ، ٦٦% تؤيد برامج تحسين العمل السائد في الجامعة ، وهناك اهتمام خاص بقضية التقاعد ٧٤% ، العناية بالأطفال ٣٣% ،العناية بكبار السن ٤٣% .. الخ .

- وكانـــت النتـــيجة النهائية لهذه الدراسة هي استخدام هذا التقييم كوسيلة لعملية التخطيط الاستراتيجي بقسم إدارة الموارد البشرية HRD ، حيث أن تنمية مجتمع الجامعة هو هدف استراتيجي ، وأيضاً التوصية بتشكيل مجمـــوعات عمـــل تركـــز علـــي QWL ، وتصميم وتنفيذ المشاركة التعاونـــية علي مستوى أقسام الجامعة ومع منظمات أخرى من خارج الجامعة .

- دراسة (Clark & Ogawa 96) :

وتوضح مدى استجابة الشركات اليابانية لمتطلبات كبار السن خاصة عند الـــتقاعد ، وقـــد أوضـــحت الدراســـة أن بعض الشركات اليابانية تميل إلي الاستيداع المبكر الإجباري ، خاصة في الوظائف الإدارية والمكتبية وشركات أخرى ، مثل المنسوجات تقوم بتخفيض أجر العامل بعد سن ٥٥ إلي ٦٠ سنة بما يتراوح ما بين ١٥% إلي ٢٥% من الأجر قبل سن ٥٥ .

- دراسة (Iverson, Erwin 97) :

واعتمدت نتائج الدراسة علي عينة قدرها ٣٦٢ عامل من ذوي الياقات الـــزرقاء (المهنـــية) ، وبيـــنت النتائج أن هناك تأثيرات متباينة لجودة الحياة الوظيفـــية علـــي إصـــابات وحوادث العمل ، وأنه يمكن للعامل تلاشي هذه الإصابات أو الحد منها في ظل عوامل متميزة منها جودة الحياة الوظيفية .

- دراسة (Boles & Sunoo 97) :

وتبـــين هذه الدراسة بعض الجوانب المرتبطة بجودة الحياة الوظيفية مثل التأمين الصحي ، ومن نتائج هذه الدراسة ما يلي :-

- إن استطلاعات الرأي أظهرت أن ١٢٨ شركة يابانية عاملة في أمريكا تقدم تأمين صحي للعاملين بها أكثر من مثيلاتها الأمريكية .
- ٣٧% من الشركات الأمريكية تقدم تأمين صحي للعاملين بها مقابل ٥٦% من الشركات اليابانية .
- تساهم الشركات اليابانية في تغطية التأمين الصحي لأسر وعائلات العاملين بنسبة ٤٨% مقابل ٧٤% في الشركات الأمريكية .

- دراسة (Faught 97) :

والتي توضح أن التوازن بين المنزل والعمل هو جزء من ثقافة شركة Eddie Bauer ففي الوقت التي تقلل فيه بعض الشركات من مكاسب وعوائد العمال ، قامت هذه الشركة بتطبيق برامج العمل والمنزل معاً لمساعدة أفرادها في أن يكونوا أكثر إنتاجية وأكثر توازناً في حياتهم الوظيفية والخاصة ، وقد أدت هذه البرامج إلي تخفيض العناية الصحية وزيادة الإنتاجية .

ويتضح من مناقشة واستعراض النماذج السابقة ، أن هناك اهتماماً متزايداً لدى منظمات الأعمال المتقدمة مثل جنرال موتورز ، فورد ، فولفو ، فيدرال اكسبريس وغيرهم ، بتوفير مستويات عالية من جودة الحياة الوظيفية للعاملين فيها ، وبعبارة أخرى فإن مفهوم جودة الحياة الوظيفية يستمد أهميته من الأهمية المتزايدة للموارد البشرية في ظل التطورات العالمية والمحلية ، وقد أثبتت الدراسات والنماذج العملية للتطبيق أن هناك أثاراً مباشرة علي الرضا الوظيفي للعاملين وعلي توفير مناخ فعال للعلاقات التنظيمية داخل بيئة العمل ، كما أن هناك تأثيرات غير مباشرة لجودة الحياة الوظيفية علي الأداء المالي والاقتصادي للمنظمة .

الخلاصة :

فـــي إطـــار مـــا استعرضناه خلال هذا الفصل يمكن تلخيص أهم النتائج العامة فيما يلي :-

١- يعتبـــر مفهوم جودة الحياة الوظيفية من المفاهيم الحديثة نسبياً في أدبيات إدارة الأعمال ، فلم يظهر المفهوم علي ساحة البحث بصورة واضحة إلا مـــن بداية السبعينات والثمانينات وزاد انتشاره خلال التسعينات من هذا القرن خاصة في الشركات الأمريكية .

٢- أن مفهـــوم جـــودة الحياة الوظيفية يتعايش وينسجم مع المفاهيم الإدارية الحديـــثة مـــثل الإدارة بالأهـــداف والإدارة بالنظم وإدارة الجودة الشاملة والإدارة الاستراتيجية ، إلا أنه قد يتعارض مع مفهوم إعادة الهندسة .

٣- اهـــتمت الشركات الأمريكية بهذا المفهوم كرد فعل للتهديدات التي مثلتها لها الشركات اليابانية في المنافسة الدولية .

٤- كما أن ظهور وتزايد انتشار هذا المفهوم كان استجابة لسياسات تخفيض العمالـــة التـــي اتبعـــتها الشركات الأمريكية خلال السبعينات والثمانينات لترشيد التكاليف وتحقيق التميز التنافسي .

٥- يعتبر هذا المفهوم من المفاهيم الواسعة النطاق ، فهو يبدأ من توفير بيئة عمـــل آمـــنة وصـــحية وهادئة إلي المشاركة والإدارة الذاتية في العمل التنظيمي ، ولذا فلم يتم الاتفاق بعد علي هيكل العناصر المكونة له .

٦- إن التركيز علي أهمية ودور الموارد البشرية كسلاح استراتيجي وتنافسي قـــوي في ظل المنافسة الدولية الحادة ، جعل القادة والمديرين وأصحاب الأعمال ، يغيرون نظرتهم إلي العاملين من مجرد مستخدمين إلي شركاء ، كمـــا ينظـــر إليهم كأصول هامة في المنظمة تزيد قيمتها عن الأصول الرأسمالية الأخرى .

أسئلة وتطبيقات للمناقشة

س١ : عرف كل مفهوم من المفاهيم التالية :

- الجودة
- المشاركة
- جودة العمل
- تمكين العاملين
- جودة الحياة الوظيفية
- الولاء التنظيمي
- جداول العمل المرنة
- النقابات العمالية
- أسبوع العمل المضغوط .
- الرضا الوظيفي

س٢ : أذكر مراحل أو أجيال تطور مفهوم جودة الحياة الوظيفية ؟

س٣ : كيف تكون العلاقة بين النقابات العمالية وجودة الحياة الوظيفية للعاملين ؟

س٤ : ما هي أهم أبعاد وعناصر جودة الحياة الوظيفية ؟

س٥ : أذكر بعض الشركات المتقدمة التي نجحت في تطبيق مفهوم QWL مبيناً أهم الآثار التي ترتبت علي هذا التطبيق الناجح في هذه الشركات؟

س٦: هل هناك علاقة بين الأداء التنظيمي متمثلاً في الإنتاجية – الربحية ... الخ ، وبين جودة الحياة الوظيفية ؟ مع تبرير وجهة نظرك في جميع الحالات ؟

س٧ : هل تبين من التطبيق العملي أو الأكاديمي أن هناك علاقة مباشرة بين الأداء المالي والاقتصادي وبين جودة الحياة الوظيفية ؟

س٨ : كيف يمكن لك قياس نتائج وأثار جودة الحياة الوظيفية في منظمة ما ؟

س٩ : أذكر كيف تكون العلاقة وكيف يمكن قياسها بين جودة الحياة الوظيفية وكل من :

١- الحياة الاجتماعية للعاملين .

٢- ارتفاع مستويات المعيشة للمواطنين .

٣- الديمقراطية والتعددية الحزبية .

٤- القيادة الإدارية في منظمة ما .

٥- رضا العملاء لمنظمة ما .

٦- تصميم الوظائف من أجل الدافعية .

س١٠ : ما هي أهم المقومات والمتطلبات اللازمة لتطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية ؟

مراجع الأجنبية :-

1. Anderson , C. R. , Management Skills , functions an Organization Performance. London , Allyn & Bacoı Inc., 1998, PP.373-374 .

2. Boles, M. & Sunoo, B. P., Are Japanese Employeı More Generous? Workforce, V. 76, N. 12, Dec. 199' PP. 22-24 .

3. Bowditch, J.L., & Buono, A. F., A Primer, Or Organization of Behavior, N. Y., John Wiley & Sons Inc., 1994, PP. 365-370 .

4. Cetro, S. C., Modern , Management : Quality , Ethic & The Global Environment London, Allyn & Bacon Inc., 1992, PP. 672-673 .

5. Clark R. L.& Ogawa, N., Human Resource Policie: and Older Workers in Japan, geront – Ologist, V. 36 N.5, Oct. 1996, PP. 627-636 .

6. Cohen. S. G., Change L., & Ledford , G. E., JH., A Hierarchical Construct of Self managemen Leadership and It's Relationship to Quality of Work Life and Perceived Work Group Effectiveness . Personnel Psychology, Summer 1997, V, 50, N.2. PP,275-308 .

7. Eaten , A. E., The Role of The Local Union in A Participative Program , Labor Studies Journal , V. 15, N.1, 1990, PP.604-620 .

8. Eaton, A. E., Gordon, M. E., & Keefe, J. H., The Impact of Quality of Work Life Programes and

grievance System Effectiveness on Union Commitment , Industrial and Labor Review, V. 45, N.3 , April 1992, PP. 519-604.

9. Faught, L., At Eddie Bauer, You Can Work and Have a life, Workplace, V. 76, N. 4, Apr. 1997, PP. 83-90.

10.Fields , M.W & Thacker, J.W., Influence of Quality of Work Life on Company and Union Commitment , Academy of management Journal , 1992, V. 35, N.2, PP. 439-450.

11.Gibson , J. L., Ivancevich , J. M. & Donnelly . J . H ., Jh ., Organizations : Behavior, Structure and Processes, N. Y., Richard D. Irwin , Inc. 1997, P. 354.

12. Gilbert, B., The Impact of Union Involvement on the design and Introduction of Quality of Work Life, Human Relation V. 42, N.12, 1989, PP.1057-1078.

13.Gomez Mejia, L. R., Balkin, D. B., & Cardy , R. :L., Managing Human Resource , N. J., Prentice Hall, 1998, PP. 16-56.

14.Gordon, J.R., A Diagnostic Approach to Organization of Behavior , N. Y., Allyn & Bacon , Inc., 1993, PP. 634-636.

15.Havlovic, S. J., Quality of Work Life and Human Resource Outcomes, Industrial Relations, V. 30. N.3, Fall 191, PP. 496-676 .

16.Hunat , V. D., Quality in America : How to Implement A Competitive Quality Program , N. Y., R. R Donnelly & Sons Co., 1992, P. 286 .

17.Igbaria . M., Parasuraman, S. & Badway, M. K., Work Experiences, Job Involvement and Quality of Work Life Among Information Systems Personnel , MIS, Quarterly, V. 18, June 1994, PP. 175-201.

18.Iverson, R. D. & Etwin , P. J., Predicting Occupational Injury : The Role of Affectivity , Journal of Occupational & Organizational Psychology [Job] , V. 70, Iss : Part 2, 1997, PP. 113-128.

19.Jonsson , B. & Lank, A. G., Volvo : A Report on the Workshop on Production Technology and Quality of Working Life , Human Resource management , Winter 1985, V. 24, N.4, PP. 455-465.

20.Katz , H. C., Kochan, T. A. & Weber, M. R., Assessing the Effective of Industrial Relations Systems and Efforts to Improve the Quality of Working Life Organizational Effectiveness, Academy of Management Journal , V. 28, N. 3 , 1985, PP. 509-526 .

21.Kochan , T. A., & et al., Human Resource Strategies and Contingency Workers, The Case of Safty and Health in the Petrochemical Industry, Human Resource Management , V. 33, N. 1, Spring 1994, PP.55-77.

22.Kreitner, R., Management , N. J., Houghton Mifflin Co., 1995, PP. 72-73.

23.Lau , Rsm, & May , B. E., Awing – win Paradigm for Quality of Work Life and Business Performance, Human Resource Development Quarterly , San Francisco, Fall 1998, V. 9, N.3, PP. 211-226.

24. Lewis, P S., Goodman , S. H. & Fandt, P. M. Management Challenges in the 21 st Century, N. Y., West Publishing Co., 1995, P. 372.

25. Lussier, R. N., Human Relations in Organizations : A Skills Building Approch, N. Y., Richard D. Irwin , 1996, PP. 473- 474.

26. Mathes , K., A Prescription for Healcare Offices, HR Focus, April 1992, P. 45.

27. Mayers, D. W., Human Resources Management : Principles and Practice, N. Y., Commerce Clearing House, Inc, 1992, P. 132.

28.Middlemist, R. D. & Hitt , A. M., Organizational Behavior Managerial Strategies for Performance , N. Y., West Publishing Co., 1988, P. 185.

29. Milkovich, G. T. & Boudreau, J. W., Human Resource Management , Bostin, Irwin, Inc., 1994, PP. 684-686, 712- 713, 746.

30.Murdick, R. G., Render, B. & Russell, R. S., Services Operations Management , N. Y., Allyn & Bacon, 1990, P. 251.

31.Noble, B. P., Dissecting the 90's Workeplace : A New Study Says Employee Will Compensation for Quality of Life , N. Y., Times , Sec. 3, 19, 1993, P.24.

32.Schuler, R. S., & Jackson, S. E., Human Resource Management : Positioning for the 21 st Century, West Publishing Co., N. Y., 1996, PP. 13-14, PP. 538-540, 547.

33.Sherman , A., Bohlander, G. & Snell, S., Managing Human Resource, N. Y., Soutrh – Western College Publishing, 1996, PP. 70-71, 141, 344.

34.Sladek C., A Guide to Offering Work Life Benefits, Compensation & Benefits Review, V. 27, Jan. / Feb. 1995, PP. 41-46.

35.Stewart, A. T., Intellectual Capital : The New Wealth of Organizations, N. Y., Doubleday Currency, 1997, PP. 84- 85, 79, 142,107,128.

36. Thacker, J. W. & Fields, M. W., Union Involvement in Quality of Work Life Efforts, A Longitudinal Investigation , Personnel Psychology, V. 40, N.1, 1987, PP. 97-111.

37.Titman L. G., The Effective Office : A Handbook of Modern Office Management , London , Cassel Educational Limited, 1990, P. 185.

38.Trist , E., Quality of Working Life and Community Development : Some Reflections on the James Town Experience, The Journal of Applicd Behavioral Science, 1986, V. 22, N. 3, PP. 223-237.

39. University of California , San Diego, Quality of work Life Needs Assessment , Executive Summary, March 1995.

40. Vants , R. E., et al., Applied Production & Operation Management , N. Y., West Publishing Co., 1987, P. 37.

الفصل الثاني

جودة الحياة الوظيفية

مدخل مشاركة و تمكين العاملين

الفصل الثاني
جودة الحياة الوظيفية
مدخل مشاركة وتمكين العاملين

مقدمة وأهداف الفصل :

يمكن القول بصفة عامة أن جودة الحياة الوظيفية تشير إلي كل الأفعال والتصرفات والممارسات التي تقوم بها الإدارة العليا في المنظمة والتي من شأنها إسعاد ورضا العاملين عن منظماتهم والفخر بأعمالهم والشعور بالثقة والاطمئنان في حياتهم الوظيفية وحياتهم الأسرية ، لذا فإن تمكين العاملين هو أحد المحاور والعناصر الأهم لتحقيق جودة الحياة الوظيفية ، فتمكين العاملين يشير إلي تقوية ودعم العاملين بكل ما يساهم في جعلهم أكثر قدرة وسلطة ومرونة في أداء مهامهم والقيام بأعمالهم وتحقيق أفضل النتائج .

ولا شك أن تمكين العاملين قد يشار إليه من جوانب عديدة ، منها زيادة درجة مشاركة العاملين حتى في ملكية المنظمة ، وهذا هو أعلى درجات التمكين ، كما قد يشار إليه من خلال عملية تفويض السلطة في أداء بعض الأعمال من قبل بعض المرؤوسين ، كما يشار إليه من خلال الاحترام والتقدير الذي تبديه إدارة المنظمة تجاه آراء واقتراحات وأفكار العاملين لديها .. وهكذا .

وسوف نركز في هذا الفصل علي عرض لأراء واجتهادات الباحثين والكتاب في مجال تمكين العاملين ، وذلك للتعرف علي المفاهيم الأساسية والمتقدمة للتمكين ، وأيضاً للتعرف علي خطوات ومراحل التمكين ، وأهم

المعوقات التي تحد من فاعلية هذا المفهوم ، وذلك حتى يتسنى لقادة المنظمات معالجـة هـذه القيود حتى يكون التمكين عنصراً هاماً وحاكماً لتحقيق جودة الحياة الوظيفية ... كما سوف نناقش من خلال هذا الفصل المفاهيم والأساليب والأنمـاط المختلفة لمشاركة العاملين في المنظمة ، حيث نرى أن التوسع في عمليات المشاركة هي أحد الأسس التي يبني عليها تمكين العاملين من ناحية ، وهي أحد عناصر جودة الحياة الوظيفية من ناحية أخرى .

لذا فإن أهداف هذا الفصل تتمثل في :-

أولاً : مناقـشة وتحلـيل مخـتلف المفاهيم المرتبطة بتمكين العاملين خاصة المفهوم والأهمية والمراحل .

ثانياً : مناقشة وتحليل الأنماط المختلفة لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وحل المشكلات ، وبما يدعم تمكين العاملين في منظماتهم .

ثالثاً : ربط أولاً وثانياً بجودة الحياة الوظيفية في بيئة العمل داخل المنظمة .

ولتحقيق ما سبق فسوف نناقش العناصر التالية :-

أولاً : تمكين العاملين ... مفاهيم وأساسيات

نناقش البنود الفرعية التالية تحت هذا العنصر الرئيسي :-

١ـ مفهوم وأهمية تمكين العاملين :

أ- مفهوم تمكين العاملين :

هناك تعريفات كثيرة ومتنوعة لتمكين العاملين ، وعندما تتعدد التعريفات والمفاهـيم حول موضوع ما ، فهذا يعني عدم الاتفاق علي تعريف محدد بين جمهـور الباحثين والكتاب في هذا الشأن ، كما يعني أيضاً أن هذا الموضوع

مـــازال خصباً وقابلاً للتحليل والتشخيص العلمي ، ونعرض فيما يلي لبعض المفاهيم المرتبطة بتمكين العاملين :

- التمكـــين هـــو وصـــف لفلسفة إدارة المنظمة والتي تسمح من خلالها للعاملـــين بالـــسلطة والمسئولية عن عملية صنع واتخاذ القرارات التي تؤثر في أعمالهم . (Cook, 1999)
- التمكـــين هو ببساطة الحصول علي القوة التي تجعل صوتك مسموعاً وأن تـــسهم فـــي وضع الخطط واتخاذ القرارات التي تؤثر فيك ، وأن تـــستخدم خبراتك في العمل من أجل تحسين أدائك مع أداء كل العاملين معك في منظمتك . (Fay, 1999)
- أنه شعور بملكية العمل والالتزام به وذلك من خلال زيادة قدرة العامل علي صنع القرارات وتحمل مسئولية ذلك من خلال قياس أداؤه بالنتائج ، والاعتراف بالفرد علي أنه مفكر له القدرة علي المساهمة والمشاركة وليس مجرد يدين تؤديان ما يقوله الآخرون . (Byham, 1999)
- التمكين هو عملية تطورت استجابة للاتجاهات الحديثة في الإدارة نحو مـــنح العاملين درجات أكبر من حيث المشاركة وتحمل المسئولية من أجل التحسين المستمر للأداء التنظيمي . (Cook, 1999)

وفي إطار ما سبق يمكن لنا وضع التعريف التالي لتمكين العاملين :

"هو أحد المبادرات الفعالة التي يقوم بها القادة في المنظمة تجاه العاملين ، والتـــي من شأنها منح مزيد من السلطات لهم في أداء أعمالهم ، مع تعهد وإلتزام العاملين بمسئولية الاستخدام الفعال لهذه السلطات ، وبما يؤدي إلي تحقيق نتائج أفضل لكل من العاملين والمنظمة " .

ويلاحظ علي هذا التعريف أنه يتضمن :-

١- أن تمكين العاملين Employees Empowerment عملية اختيارية أو اجتهادية من قبل كبار المديرين أو القادة في المنظمة ، فهناك منظمات أو مواقف أو حالات يقل فيها التمكين وهناك العكس .... أي أن عملية التمكين يجب أن تكون مرنة .

٢- أن الـذي يـسمح بالتمكـين هـم القادة ، ذلك لأن أنماطهم في الغالب ديموقـراطية ، ويمـيلون إلي احترام وتقدير ومشاركة المرؤوسين ، والتمكين هو أحد ممارسات القيادة الفعالة .

٣- أن التمكـين عملية نسبية ، فليس هناك تمكين مطلق أو منح صلاحيات وسـلطات مطلقـة للعاملـين ، وإلا ما الداعي لوجود إدارة وأصحاب ومديـري المنظمة ، لذا فإن التمكين يمكنه أن يمنح للعاملين بالتدريج وبالقدر المناسب في الوقت المناسب .

٤- التمكـين يأتـي في ضوء مبادئ التنظيم ، أي يجب أن تتوازن السلطة الممـنوحة للموظـف مع المسئولية والمصداقية والالتزام بالتصرفات والممارسات التي تناسب السلطة الممنوحة له .

٥- أن الهـدف من التمكين هو هدف اقتصادي من وجهة نظر المنظمة ، فهـو يؤدي إلي تحقيق نتائج متميزة في وقت اقل وتكلفة أقل ، كما أنه هـدف أنـساني وسلوكي يمس الجوانب النفسية للأفراد ، ويساهم في تحفيز ودفع وتحريك العاملين نحو الأداء الفعال ، وبما يحقق طموحاتهم وأهدافهم أيضاً .

٦- يجب أن يكون القادة المانحين للسلطة والداعمين للعاملين لديهم الثقة في أنفـسهم وفـي مرؤوسيهم ، وأيضاً يكون لدى المرؤوسين المصداقية والالتزام والقدرة علي تحمل المسئولية .

٦- يجب أن يكون القادة المانحين للسلطة والداعمين للعاملين لديهم الثقة في أنفسهم وفي مرؤوسيهم ، وأيضاً يكون لدى المرؤوسين المصداقية والالتزام والقدرة علي تحمل المسئولية .

ومن كل ما سبق نرى أن تمكين العاملين هو أحد المفاهيم الإدارية الحديثة المطورة لمفاهيم إدارية وتقليدية :-

أ- امتداد لمفهوم الإدارة بالأهداف M . B . O & R . والمحاسبة علي النتائج .

ب-هو امتداد وتطور طبيعي لتفويض السلطة Delegation لكنه له صفة الاستمرار لوقت أكبر إذا ثبت صلاحية الشخص المُمَكن ، أما التفويض فهو عملية وقتية وليست دائمة .

ج- يتناسب والنمط الديمقراطي للقيادة والإدارة في المنظمات المختلفة .

د- مفهوم موسع لمشاركة العاملين خاصة في الإدارة واتخاذ القرارات وحل المشكلات والمشاركة في ملكية المنظمة Organization's Ownership .

ه- ارتباط غير مباشر بالإدارة بالاستثناء Management By Exception .

كما يمكن القول بأن مفهوم تمكين العاملين ينسجم ويتوافق مع الاتجاهات والمفاهيم الإدارية الحديثة مثل :-

١- إدارة الجودة الشاملة TQM .

٢- حلقات الجودة Q. Circle .

٣- إدارة الوقت Thining Management .

٤- العميل الداخلي Internal Customer .

٥- المسئولية الاجتماعية والأخلاقية Social & Ethicl Responsibility .

إن كـل المفاهيم التقليدية والحديثة التي يرتبط بها مفهوم تمكين العاملين هي الإطار الأوسع لتحقيق جودة الحياة الوظيفية QWL في منظمات الأعمال العصرية ، وبالتالي تحقيق الجودة الشاملة في هذه المنظمات .

ب- أهمية ومزايا تمكين العاملين :

يحقق مفهوم التمكين مزايا عديدة ومتنوعة لكل من العاملين والمنظمة معاً ، وبالطـبع تمتد الآثار الإيجابية للتمكين إلي العملاء والموردون وغيرهم ، ويمكن إجمال أهم المزايا التي ساقها كثير من الباحثين فيما يلي :-

١- اتخـاذ قرارات فعالة علي مستوى العاملين مبنية علي معلومات وبيانات فعلية في بيئة العمل المباشرة أو موضع اتخاذ القرار .

٢- سـرعة اتخاذ القرارات ، والإدارة الجيدة لوقت الإدارة العليا ، فكثير من القرارات والمشكلات تحل علي المستوى التشغيلي للعاملين .

٣- الاسـتفادة مـن خبـرات ومهارات العاملين في التفكير والإبداع وقبول الـتحدي نحـو اتخاذ القرارات وحل المشكلات علي مستواهم التنفيذي ، وبما يثبت للإدارة العليا أنهم أهل ثقة وأكثر قدرة علي تحمل المسئولية .

٤- أكبـر اسـتفادة ممكـنة مـن البيانات والمعلومات المتاحة علي مختلف مـستويات التشغيل ، فالتمكين يُدعم من خلال نظام المعلومات ، ويدعم نظـام المعلـومات بالتغذية المرتدة عن القرارات التي تم اتخاذها ، أنه بمثابة نظام خبرة Expert System .

٥- إسـعاد العاملين وزيادة درجات الرضا والفخر والإعزاز لديهم بوظائفهم ومهـامهم وتكليفاتهم الجديدة ، وأيضاً لانهم يشعرون أنهم يؤدون أعمالاً ذات مغزى ومعني .

٦- يساهم التمكين في بناء الإحساس بالانتماء والالتزام تجاه المنظمة ، فالقبول والملكية هي إحتياجات إنسانية أساسية يتم إشباعها عن طريق التمكين .

٧- يثير التمكين التحدي لدى العاملين ، ويساهم في جعل العامل يشترك في تحديد مصيره الخاص بأداء العمل بحرية وبقوة ، كما أن التمكين يبني الثقة ويزيد من التواصل الفعال بين الإدارة والعاملين ، فالتفويض والتعليم والتمكين وليس الإدارة الاوتوقراطية أو الضيقة هي التي تشكل عمل القائد ، يقول أحد الباحثين (Robert , 1987) يجب ألا تفوض عملاً ثم تديره أنت ، فإنك بذلك سوف تجعل من مساعدك عدواً لك .

٨- يؤدي التمكين إلى بناء وتأهيل المساعدين لتولي المناصب والمواقع القيادية في المنظمة مستقبلاً .

٩- من كل ما سبق ، يمكن القول بأن التمكين إذا تم بصدق وثقة من قبل القادة ، وقدرة علي تحمل المسئولية وإلتزام وتعهد بالاستخدام الفعال للسلطة من قبل المرؤوسين ، فسوف يساهم التمكين في :

- زيادة درجة استقرار وولاء وإخلاص العاملين .
- تخفيض معدلات دوران العمل ومعدلات الغياب والتغيب .
- تخفيض معدلات الحوادث والإهمال والسرقة والتالف .
- زيادة الإنتاجية وزيادة الربحية .
- الاتجاه نحو التحسين المستمر وتحقيق التميز التنافسي .

١٠- .... أخرى ما هي ؟

٢ـ القواعد والمبادئ التي تحكم عملية التمكين الفعال :

هـناك مجمـوعة من القيم أو المبادئ يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند القيام بتمكين العاملين ، حتى يحقق أهدافه بكفاءة ومنها :-

أ- التمكين ليس عملية مطلقة ، وإنما هناك بعض القرارات التي تحتاج إلي فرق عمل فعالة وإلي خبراء ومستشارون وإلي تدخل الإدارة العليا في المنظمة ، وهناك أيضاً أوقات وظروف قد لا تسمح بالتمكين خاصة في الأحداث الطارئة أو في صغار المنشآت .

ب-يعـتمد التمكـين علي المجازفة والمخاطرة من قبل الإدارة العليا ، لذا فالتمكين هو من سمات القيادة الفعالة ، وليست الإدارة التقليدية ، كما قد نحـتاج إلـي نظام للانضباط في استخدام التمكين يعتمد علي الحوافز والتشجيع وأيضاً علي العقاب والتأديب لمن يسيء استخدام التمكين .

ج- إن نجـاح أو فشل التمكين يجب أن يكون تحت سيطرة قادة المنظمة ، وأن يكـون لـديهم الرؤية الكاملة لتنفيذ ما يقولون نحو تشجيع ودعم وتحفيـز العاملـين ، وأن تكون هناك اتصالات مستمرة بين الرؤساء والمرؤوسـين ، ولا يجـب أن يكون التمكين ساتراً يفصل بين الإدارة والعاملين فيها .

د- التمكـين يحتاج إلي برامج متميزة للتدريب والتعليم والتعلم ، لذا فيجب أن تكون هناك الاستثمارات اللازمة لانجاح عملية التمكين .

هـ- التمكـين ليـسـت عملية مقطوعة أو مبتورة ، وإنما تحتـاج إلي متابعة وتقييم وتنشيط وإعادة ترتيب خاصة علي مستوى مديري الإدارة

الوســطى ، والــذين سوف يفقدون جزءاً أساسياً وكبيراً من سلطاتهم الرقابية علي المرؤوسين في مواقع التنفيذ في ظل عملية التمكين .

٣- مراحل عملية تمكين العاملين :

قدم Ranlaw نموذجاً يتكون من ست خطوات لعملية التمكين وهي تعتمد علي التدرج حتى تتكامل عملية التمكين ، وهذه الخطوات الست هي :-

الأولى : عرف ووصل معني التمكين لكل عضو من أعضاء المنظمة .

الثانية : حدد الأهداف والاستراتيجيات التي تحقق التمكين .

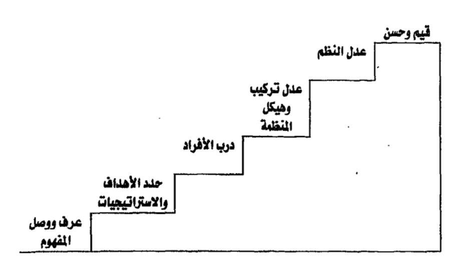
الثالــثة : درب الأفراد علي القيام بأدوارهم الجديدة وبأساليب وطرق تتوافق مع أهداف المنظمة وفي إطار توسيع وتقوية التمكين .

الرابعة : عدل تركيب المنظمة وهياكلها بحيث يتطلب إدارة اقل وبيروقراطية أقــل ، ويساهم في الابتكار والاستقلالية بدرجة وحرية أكبر في أداء العمل .

الخامــسة : عــدل أنظمــة المــنظمة مثل نظم التخطيط والرقابة والمكافآت والترقية والنقل والتدريب والتطوير ونظم التشغيل وذلك لدعم عملية تمكين العاملين .

الــسادسة : قــيم وتابــع عملية التمكين من خلال قياس التحسن الذي تم ، والتعــرف علــي آراء العاملــين أو أعضاء المنظمة لكي تؤخذ في الاعتبار لتحسين هذه العملية باستمرار .

ويوضح الشكل التالي هذه العملية :



وعملـية التمكـين الـسابقة تشعر أنها عبارة عن سُلم يرتقي إليه الفرد والمـنظمة معاً ، حتى نصل إلي أعلى درجات التمكين ، لذلك كما قلنا فهي عملـية مدروسـة وتحـتاج إلي بيانات ومعلومات ، ولذا يجب أن تتم بحذر وتدريج أو تسلسل حتى نصل إلي التمكين المناسب .

هذا ويعرض أحد الباحثين نموذجاً آخر لعملية التمكين يتكون من خمس خطوات أو مراحل هي :

الخطـوة الأولى: أنظـر حولك جيداً لتحديد أين أنت ؟ وإلي أين تريد أن تذهب ؟ وذلك من خلال طرح التساؤلات المكملة الآتية :-

- ما هو الوضع الحالي ؟
- ما هي العلاقة السائدة بين الإدارة والعاملين ؟
- ما هي أكثر القرارات أهمية والمفروض اتخاذها ؟
- ما هي البيئة التي نعمل فيها الآن ؟ وما هي الثقافة السائدة فيها ؟ وما هي القيود أو الحواجز التي تقف في طريق نجاحنا ؟

- أيــن نظام إدارة الجودة الشاملة في منظمتنا ؟ وما الذي كان مطلوب تنفيذه ؟ وما الذي تم تنفيذه ؟ وما الذي لم يتم تنفيذه ؟ وما هي الأشياء المطلوب تنفيذها مستقبلاً ؟

الخطوة الثانية : إبــدأ بالتحرك ببطء شديد في الاتجاه الصحيح ، الآن أنت ترى بصورة أوضح ما الذي تود أن تفعله وأنت تحتاج أن تهيئ وتكــيف المنظمة لتصل إلي ما تريد ، ولابد من التحرك نحو الهدف وأن يكون لديك كل ما تحتاجه خلال هذه الرحلة ، من نظم تدريب ، ونظم معلومات ، ونظم دفع عملية التمكين ، وهل ستشرك أحداً معك في هذه العملية أم تقوم بها منفرداً ؟

الخطوة الثالثة : اكتشف ما هو موجود حولك من أشياء ونظم وعناصر ومــوارد وأفــراد وأنت تبدأ في التحرك ، وعندما تتحرك ببطء فإنه سيسهل لك تصحيح الاتجاه إلي المسار الصحيح ، فقط تسرع الخطي وقد تبطئ في بعض الأحيان ، علم ودرس الأفراد كيفية المشاركة في العملــية وكيفــية تحديــد أجندة العمل ، وكيفية تحديد الاحتياجات ، وكيفــية المــوازنة بين موارد الإنتاج وما هو منتج بالفعل ، مع عدم المساس أو الحياد عن الخطة والهدف العام للمنظمة أو العمل ككل .

الخطوة الرابعة : أمــشي وتكلــم وأســمع ونفــذ ، فوقت أن أتممت الاختــبارات المحدودة التي تمت في الخطوة السابقة ، قم وأبدأ السير النــشط لكــن لا تجــري ، فالجــري السريع قد يؤدي إلي صدمات وخدوش ، أي معوقات قد تضر بخط السير نحو التمكين ، حاول في هذه الخطوة :-

١- أن توسع استخدام الوسائل والطرق والأساليب الخاصة بالتغيير .
٢- إزالة العوائق والعقبات التي تقف كحواجز أمام التغيير والتمكين .
٣- مكن الموظفين من العمل وعلمهم كيف يحددوا أجندة العمل ، ويحددوا مجموعة المتطلبات المعقدة ، كيفية الموازنة بين متطلبات الإنتاج والخدمات لمواجهة الاحتياجات المنصوص عليها في أجندة العمل وبطريقة تناسب ما يؤدونه من أعمال . ويكون من المطلوب هنا تقديم المساعدة والدعم للأفراد ، مع التفكير وإعادة النظر في كل الجهود التي تبذل لتحقيق التمكين .
٤- السماع الجيد للتغذية العكسية القادمة من العاملين أو فرق العمل ، وأخذ الاقتراحات والآراء في الحسبان لتحسين عملية التمكين ، من خلال إجراء التغييرات المطلوبة في هياكل ونظم العمل .

الخطوة الخامسة : وقت أن وجدت أنك تستطيع السير بدون معوقات أو حواجز ، فهذا هو الوقت المناسب للإسراع أكثر ، ويتم هذا عندما تشعر بالثقة وأنك واقفاً علي أقدام ثابتة حتى إذا وقعت فسوف تنهض ثانية .

حاول أن تستخدم المعلومات المتاحة ليس في عقاب الأفراد ، بل في إعادة تقويم السلوك الذي قمت به ، وهذا ما يسمى بنموذج توازن النتائج ، والذي يفيد في معرفة هل النتائج قصيرة أو طويلة الأجل وهل هي سلبية أم إيجابية .

إن نموذج توازن النتائج يهدف إلي تحديد السلوك المطلوب القيام به في إطار ما تحقق من نتائج ، فقد يتطلب الأمر تغيير بعض الأساليب أو البيئات

حتـــى يـــتم دعـــم عملية التمكين ، وقد يتطلب الأمر استخدام بعض الجداول والرســـوم البيانية للتعرف علي النتائج التي تمت ودرجة تحقيقها ، والتعرف علي المعوقات والعقبات ، وكيفية تصحيحها ، وأيضاً الحد من النتائج السلبية الناتجة عن السلوك غير المرغوب فيه أو الأفعال غير المرغوب فيها .

فنموذج توازن النتائج يوازن بين :

- النتائج الإيجابية والنتائج السلبية .
- السلوك المرغوب فيه والسلوك غير المرغوب فيه .
- الأفعال والممارسات المرغوبة وتلك غير المرغوبة .
- التركيز علي النتائج الإيجابية والبعد عن النتائج السلبية .
- التركيز علي النتائج السلبية في الأجل القصير ومحاولة علاجها .
- زيـــادة الأخطـــاء لا تمنع المجازفة بإجراء التغييرات المطلوبة ، لأنها المدخل المناسب نحو التحسين المستمر للأداء وإدارة الجودة الشاملة .

٤ـ مبادرات التمكين :

يقـــصد بمبادرات التمكين اتخاذ الخطوات الضرورية ، وتغيير الهياكل والأوضـــاع والأفكار والأنماط التنظيمية ، وذلك كتمهيد لتطبيق التمكين من خـــلال نقـــل المسئوليات وعملية صنع القرارات إلي المستويات التنفيذية في المنظمة ، وبالوضع الذي يوفر الثقة والمصداقية لدى العاملين وفرق العمل ، وهـــذا يتطلب تغيير الأسلوب الإداري المستخدم ، فالأسلوب الجديد في ظل التمكين يتطلب :

- توفيـــر الوسائل المناسبة لتعليم العاملين كيف ينفذون العمل علي أحسن وجـــه ، ومـــا الذي يجب فعله ، وما هي القرارات الخاصة المطلوب اتخاذها علي المستوى الفردي والتي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة.
- قـــياس أوجـــه القـــوة والضعف في الوضع الحالي ، لتحديد متطلبات التمكين .
- تدريب وتنمية الأفراد لدعم ثقافة وقيم المنظمة وفهم وإدراك الحاجة إلي التغيير .
- تمكين العاملين في أعمال ذات قيمة وتوفير الموارد اللازمة .
- التخلي عن الرقابة التقليدية والصارمة والتي تسعى إلي تصيد الأخطاء لمعاقبة المرؤوسين ، إن التخلي عن هذه الإجراءات سوف يتيح فرصة أكبر لتمكين العاملين .
- إن التمكـــين يعطـــي العامل القوة الشخصية للرقابة علي عمله وتحمله مـــسئولية اتخاذ القرارات الخاصة به ، وهنا يصبح دور المدير ميسراً ومـــسهلاً ومدرباً وموجهاً وليس مراقباً ، أي يجب أن يتخلى المديرون عن سلطاتهم الرقابية في إطار عملية التمكين .
- الـــثقة فـــي العاملـــين هي المحور الذي تتحقق حوله الرؤية المشتركة والهدف المشترك وهي الطريق لبناء استراتيجيات فعالة للتمكين ، كما أنها السبيل نحو مساعدة فرق العمل لكي تؤدي وظيفتها بفعالية وكفاءة.
- تغييـــر التـــصميم التقلـــيدي للوظائـــف أو الأعمـــال والذي يبني علي التخـــصص ، ففي ظل التمكين نحتاج إلي التداخل الوظيفي الذي يؤدي إلـــي زيـــادة مهارات ومعارف العاملين ، كما يوفر لهم مرونة التنفيذ والاستقلالية في اتخاذ القرارات .

- الـــدور المطلـــوب من القادة هو التحدي المستمر من أجل التخلي عن الـــسيطرة والرقابة ، ومن أجل فتح الباب أمام المرؤوسين – من خلال التمكين – لتتدفق قدراتهم وإبداعاتهم الخلاقة نحو الأداء المتميز والذي يساهم في جعل المنظمة أكثر تنافسية .
- اعتـــبار التمكـــين عملـــية هادفة في الأجل الطويل ، يساهم في تحمل وتحدي الأخطاء وتصحيح وتعديل المسار بناء علي نتائج قياس التمكين ، خاصة في الأجل القصير وصولاً إلي التمكين في الأجل الطويل .

٥- عوامل النجاح والفشل في عملية تمكين العاملين :

بالإضافة إلي ما سبق ، يورد بعض الباحثين بعض عوامل النجاح التي يجـــب التركيـــز علـــيها ، وبعض العوامل المسببة للفشل والتي يجب تجنبها والبعد عنها وتلافي أثارها ، وذلك كما يلي :-

أ-عوامل النجاح وتتمثل في :

١. فهـــم التمكـــين وكيفـــية الوصـــول إليه من خلال الاتصال بالعاملين والسماع الجيد لهم ، والنظر إلي العاملين بجدية واحترام وتقدير .
٢. فهم وقبول رؤية وقيم المنظمة : حيث أن المنظمة التي تتبني التمكين تـــدعم عملـــية صـــنع القرارات وتحمل المسئوليات علي المستويات التنظيمـــية الأدنى ، ولكي يتم ذلك فنحن في حاجة لفهم رؤية رسالة وقيم المنظمة ومعتقداتها ، والتعامل في إطار ثقافة المنظمة ومن أجل تحقيق أهدافها .
٣. التعـــرف علـــي أهداف المنظمة وربطها بأهداف الأفراد والجماعات وفرق العمل ، وإنسياب التغذية المرتدة علي كل مستوى من الرؤساء

إلـــي العاملين عن نجاحهم في التمكين وبما يدعم العاملين نحو الأداء والممارسة الأفضل وباستمرار .

٤. التمكـــين ضمن التصميم الوظيفي : إن التمكين يجب أن يبنى داخل تصميم الوظيفة ، حيث الإثراء الوظيفي والذي يستثير حماس الأفراد وقدراتهم ومعارفهم نحو أداء أعمال ذات قيمة ومغزى ، وهذا يسبب اســتمرار الـــنجاح الفردي والجماعي والتنظيمي ، وفي إطار عملية التمكـــين فـــإن الأفراد الذين تم تمكينهم يكون لديهم الوقت والمعرفة والموارد لتحقيق النجاح .

٥. التواصـــل المستمر : وهو جزء أساسي لنجاح عملية التمكين ، ويتم ذلك من خلال الاتصالات المفتوحة وذات الاتجاهات المتعددة ، وتبني مفهـــوم التحسين المستمر ، وضمان الجودة ، التواصل بين أعضاء فـــريق العمـــل الـــواحد أو بـــين الفـــرق وبعضها أو بين الرؤساء والمرؤوســـين ، الدعم بالمعلومات وتوفيرها ونشرها ، الاجتماعات والـــندوات والمناقشات مع العاملين علي مختلف المستويات ، وذلك بهدف التقييم والمتابعة والتحسين المستمر لعملية التمكين .

٦. تـــصمم نظـــم للمكافـــآت والحوافز والتميز تتناسب والمفهوم الجديد (التمكين) ، فالأفراد المتمكنين يميلون إلي الفخر والإعزاز بنشاطاتهم وإنجازاتهم ، لذا فنظم للمكافآت المادية والمعنوية هي أمر ضروري ، مع اتجـــاه الأجور ونظم الدفع إلي فريق العمل ككل ، أي الدفع المبنـــي علـــي فـــرق العمـــل ، وأيضاً الاجور (الدفع) المبني علي المهارات والمعارف .

ب- عوامل الفشل : ومن أهمها :

١. الفـشل فـي إيجـاد الظروف والبيئة المواتية لتطبيق مفهوم التمكين بفعالية .

٢. التركيز علي التمكين في الأجل القصير فقط .

٣. التقليل من قيمة وأهمية وفوائد التمكين .

٤. إخـضاع التمكين للمزاج الفردي أو المبادرات الفردية ، أي لا ينظر له كتوجه تنظيمي من قبل الإدارة العليا في المنظمة .

٥: الفـشل في تزويد الأفراد بالقدرات والمهارات والمعارف والتدريب اللازم لانجاح التمكين .

٦. الفشل في تقييم وقياس نتائج التمكين .

٧. عـدم الاقتـناع بمزايا التمكين ، وتطبيقه تقليداً أو مجرأة للشركات الأخرى وحسب .

ثانياً : أنماط وأساليب مشاركة العاملين

تناقش العناصر الفرعية التالية في هذا العنصر :

١ـ مفهوم وأهمية المشاركة :

يعبر مفهوم مشاركة العاملين عن الطرق والوسائل التي تستخدمها الإدارة العليا في أي منظمة نحو دمج العاملين في المنظمة وزيادة الصلاحيات المخولة لهم في أداء أعمالهم ، وبما يؤدي إلي الرضا الوظيفي وبناء علاقات إنسانية فعالة .

إن مفهوم مشاركة العاملين Employees Participation من المفاهيم التقليدية والحديثة ، ذلك أنه منذ حركة الإدارة العلمية بقيادة تايلور وينادي العاملون بحقوقهم العادلة ، سواء من خلالهم أو من خلال النقابات العمالية فيما بعد ، كما زاد الاهتمام بالجوانب النفسية والسلوكية للعاملين ، والاهتمام بدمج الفرد في جماعة العمل ، ومعالجة التنظيمات غير الرسمية في المدرسة السلوكية والإنسانية والاجتماعية بقيادة إلتون مايو وشيستر برنارد وماكس فيبر وغيرهم .

وفي بداية الستينات من القرن العشرين زاد الاهتمام بالعلاقات الإنسانية ، وتأثيرها علي أداء العاملين ومعدلات الدوران وغيرها ، وذلك في إطار أن العاملين يشكلون جزءاً حيوياً من الموارد التنظيمية ، وهذا في إطار مدخل النظم ، والذي قدم له لودنج برتلنفي في نهاية الأربعينات من القرن الماضي ، وكانت أول ممارسة حقيقية لمشاركة العاملين في تحديد الأهداف ومناقشة مختلف قضايا العمل ، تمت من خلال ما يعرف بالإدارة بالأهداف والمحاسبة علي النتائج ، ثم تتابعت التطورات بعد ذلك فظهر الاهتمام بفرق العمل

خاصـــة المستقلة أو شبة المستقلة ، ثم اهتمت الشركات المتقدمة باعتبار أن المـــوارد البـــشرية لـــديها هم من الأصول الفكرية Intellectual Capital المنتجة ، وليست اقل أهمية من الأصول المادية الأخرى .

وفـــي ظـــل الإدارة الاســـتراتيجية ظهر التركيز واضحاً علي الأفراد في الرؤى والرسالات والأغراض التنظيمية الاستراتيجية لمنظمات الأعمال ، فلا تخلـــو رسالة أي منظمة من الإشارة إلي الالتزام بتطوير ونمو العاملين من خلال عمليات المشاركة والدمج وغيرهما .

وتنامـــي موضـــوع المـــشاركة في إطار إدارة الجودة الشاملة TQM ، وحلقـــات الجـــودة QC خاصـــة فـــي المنظمات اليابانية ، ثم دمج موضوع المـــشاركة فـــي إطـــار أكبـــر ســـمي تمكـــن العاملـــين Employees Empowerment والسابق الإشارة إليه سابقاً ، وجاء أخيراً موضوع جودة الحـــياة الوظيفية QWL ليشمل جميع الأمور والموضوعات التي تدعم حياة العمل السعيدة ، بما في ذلك إحداث التوازن بين حياة العمل وحياة الأسرة .

إن الـــسعي الدائم نحو دعم عمليات مشاركة العاملين والتوسع فيها سواء علـــي مـــستوى المنظمات أو حتى علي مستوى الدولة ، له ما يبرره نظراً لمـــزايا وعـــوائد عمليات المشاركة ، والتي نذكر منها علي سبيل المثال لا الحصر المزايا التالية :-

أ- تحقيق درجات عالية من الرضا والالتزام الوظيفي لدى العاملين .

ب-زيادة الإنتاجية وتخفيض معدلات الحوادث والتالف والفاقد .

ج- تحقيق معدلات ربحية أكبر ودعم نظم أجور ومكافآت متميزة العاملين.

د- الإدارة الفعالة لوقت الإدارة العليا .

ه- الحصول علي آراء واقتراحات وأفكار إبداعية وابتكارية .

و- المساهمة في حل المشكلات واتخاذ القرارات بطرق أكثر ديمقراطية .

ز- بناء كوادر وظيفية وتأهيلها للترقي في المناصب القيادية مستقبلاً .

ح- بناء علاقات متوازية وإيجابية مع النقابات العمالية .

ط- تحقيق الرضاء الكامل لاحتياجات العملاء ورغباتهم وطموحاتهم .

ي- .... أخرى ..... فكر فيها .

٢ـ أنماط مشاركة العاملين :

تتعدد طرق وأنماط مشاركة العاملين Forms of Worker's Participation من منظمة إلي أخرى ، حسب الوظائف والمهام التنظيمية ، وأيضاً طبقاً للظروف والأنماط التنظيمية السائدة ، وأيضاً في إطار الأنماط القيادية والإدارية لقادة ومديري المنظمة ، إلا أن المشاركة تهدف إلي دعم عملية صنع القرارات علي مستوى العاملين . وقد تبدأ المشاركة من تقديم العاملين لمقترحاتهم وآرائهم وتمتد إلي التحديد المتكامل للموضوعات الأساسية التي يقوم بها العاملين في إطار المهام المحددة أو فرق العمل الموجهة ذاتياً .

فهناك الإدارة الذاتية من خلال العاملين Self - Management By Workers وتتم في منظمات دول كثيرة منها اليابان وأمريكا ويوجوسلافيا وتزداد أهمية النقابات العمالية والمساومة الجماعية في أوربا وأيضاً هناك لجان العمل Work Councils والتي تهتم بمناقشة موضوعات وترتيبات الصحة والأمن الوظيفي مع إدارة المنظمة ،وذلك بهدف تعزيز التعاون بين الإدارة والنقابات العمالية Labour - Management Cooperation .

حتى أن هذه الموضوعات أثيرت في مؤتمر منظمة العمل الدولية International Labour Organization (ILO) لتمثيل العاملين رقم (١٣٥) لسنة ١٩٧١ .

أ- المشاركة المباشرة **Direct Participation** :

- تكـــون المشاركة مباشرة عندما يتم تمثيل وانتخاب العاملين من خلال الـــنقابات العمالية ، ويساهمون في اتخاذ القرارات وحل المشكلات في مـــنظماتهم وفي الأعمال التي تخصهم .. ومنذ فترة الثمانينات ويتوسع مفهوم التمثيل من خلال الانتخاب Elected Representative .

- أي أن المـــشاركة المباشـــرة مـــن خلال العاملين الممثلين في النقابات العمالية ، وتستخدم هذه المشاركة من أجل الحفاظ علي حقوق العاملين وتحـــسين جـــودة حـــياتهم الوظيفية ، كما أن حلقات الجودة والإثراء الوظيفـــي فـــي العمـــل قد يكونا من أشكال تعزيز المشاركة المباشرة للعاملين .

- وتعـــتمد المـــشاركة المباشرة علي الأفراد وأيضاً علي الجماعات مثل حلقـــات الجـــودة Quality Circles ، وأنشطة فرق العمل الصغيرة المـــتماثلة ، وفرق العمل هذه تعتمد علي المشاركة المباشرة التي تقدم مـــن خـــلال كـــل عضو من أعضاء الفريق ، وهذا يسمى - Group Based Participation .

- وتعـــتمد المشاركة المباشرة علي الاشتراك في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل اليومي وداخل مواقع التنفيذ ، وقد تمتد إلي حلقات الجودة والتي تـــساهم بقـــدر كبير في اتخاذ القرارات وحل المشكلات علي مستوى الأقسام والإدارات الوظيفية .

- كمـــا قـــد تـــتم عملـــية المـــشاركة مـــن خـــلال اللجان الاستشارية Consultative Deliberative لتحسين ظروف وحياة العمل ، وهذا

ما يتم استخدامه في الدول الأوربية حيث يتم تشجيع العاملين وتمكينهم من أجل تحديد وجهات نظرهم وقبول ودراسة مقترحاتهم .

- أمـــا فـــي فـــرق وجماعات العمل شبة المستقلة تكون السلطة مفوضة للعاملـــين ، مـــن أجل إنجاز المهام وتحقيق الأهداف وحل المشكلات واتخاذ القرارات .

ب- لجان العمل ، الهياكل المتماثلة ، التقرير التعاوني :

- إن لجـــان العمـــل مصطلح يستخدم ليصف عملية تمثيل العاملين علي مـــستوى المـــصنع ، وقـــد تـــسمى بلجـــان العاملـــين Worker's Committees أو لجان التنسيق Cooperation وهذه اللجان تنشأ في إطار العلاقة مع النقابات العمالية Trade Unions ، ويتحدد من خلال هـــذه اللجان كيفية المشاركة في تنظيم ترتيبات الصحة والأمن في بيئة العمـــل علـــي مستوى المنظمة ، وأيضاً التكيف مع الخطة الاجتماعية Social plan لهذه المنظمة .

- كما تهتم هذه اللجان بتقرير التعاون في مجالات اختيار العاملين وتقييم الأداء وفـــي بـــرامج الـــتدريب والتطوير ، وأيضاً في عمليات الترقية والـــنقل والإثـــراء الوظيفـــي ، والاهـــتمام ينصب أساساً علي معالجة موضـــوع طـــرد أو فـــصل العاملـــين Dismissal ، وتـــتم كل هذه المعالجـــات فـــي إطار ما يسمي بالمساومات الجماعية Collective Bargaining أو الاتفاقـــات والتـــرتيبات الجماعـــية Collective Agreements .

- تهتم لجان التقرير التعاوني أو اللجان الاستشارية في ألمانيا German Work Council بمجالات أخرى عديدة منها :-

  - تقديم ومعالجة الشكاوي والتظلمات .
  - حل المشكلات الخاصة بالعمل والعاملين .
  - الاتفــاق علــي اتخاذ الوسائل والطرق اللازمة لمنع حوادث وأضرار العمل والحماية الصحية ووضع قواعد العمل .
  - تحديد وقت العمل .
  - معدلات الدفع المرتبطة بالأداء .
  - تنظيم عملية العطلات والإجازات وغيرها .

- إن صاحب العمل لا يمكنه أن يتخذ قرارات نهائية في المجالات السابقة دون موافقة لجان العمل لديه خاصة في مجالات :-

  - الحماية ضد الطرد Protection Against Dismissal .
  - الحمايـــة ضد مخاطر التكنولوجيا Protection Against Technical Hazards .
  - الـتدريب والأعـداد للخطـــة الاجتماعـــية Training & Preparation of Social Plan .

- ولذا يجب علي لجان العمل التنسيق مع صاحب العمل في الموضوعات الـسابقة دون الحاجـــة إلي اتخاذ إجراءات مضرة مثل وقف العمل ،

وأيضاً التنسيق والتعاون مع النقابات العمالية الموجودة وتنظيمات صاحب العمل .

- علي صاحب العمل أن يقدم التسهيلات اللازمة للجان العمل مثل المعلومات والأموال اللازمة ، ويكون مسئولاً عن ممارساته وتصرفاته.
- إن التمثيل من خلال لجان العمل يدعم حالات معينة مثل العمالة المعوقة ، صغار وشباب العاملين ، وحماية الدرجات الوظيفية ، وهذا سائداً في ألمانيا واستراليا وفرنسا وبولندا وفي آسيا وأمريكا اللاتينية وبعض الدول من شمال أفريقيا .
- في كثير من المنظمات الأوربية تنتشر لجان العمل في المواقع التي يقل فيها تمثيل النقابات العمالية ، خاصة علي مستوى ورش الإنتاج ، ودائماً ما تهدف لجان العمل إلي تعزيز العاملين وسماع صوتهم علي مستوي بيئة العمل .

ج- حلقات الجودة وإدارة الجودة الشاملة :

- إن حلقات الجودة ومختلف الجماعات الأخرى المشابهة ، قد انتشر استخدامها في المنظمات اليابانية والإنجليزية وفرنسا ، وقد بدأت منذ بدايات الثمانينات من القرن العشرين ، إن هذه الحلقات تبني في إطار برامج جودة الحياة الوظيفية QWL أو "إنسانية العمل" Humanization of Work ، وقد توسع استخدامها في ألمانيا .

- وأنتشر في دول أخرى ما يسمى بالجماعات المشاركة أو المرتبطة بمشروع Jaint Project groups ، وهي تعني مبدئياً التعامل والتصرف في موضوع تنظيم العمل Work Organization كما أنتشر هذا النوع في السويد .

- إن قدرة اليابان علي إنتاج منتجات عالية الجودة وعلي الإبداع عند مستويات تكلفة اقل ، جعل الدول الأخرى تهتم بإدارة مواردها البشرية بكفاءة ، ذلك أن اليابان من أكثر الدول الناجحة في تطبيق المفاهيم الخاصة بإدارة الجودة الشاملة ومنها حلقات الجودة .

- إن حلقات الجودة لها تأثيرين أولهما التأكيد علي الجودة والإنتاجية ، وثانيهما إدراك أن أهمية مشاركة العاملين يؤدي إلي زيادة الرضا الوظيفي Job Satisfaction وتحسين العلاقات الصناعية Industrial Relations ، وهذا ما تم في منظمات الأعمال اليابانية .

- قادة وأعضاء حلقات الجودة في اليابان هم متطوعون أما في دول أخرى كألمانيا فيتم انتخابهم .

- إن التأكيد علي برامج جودة الحياة الوظيفية يهدف أساساً إلي تحقيق الإنتاجية والمنافسة .

- تعاني بعض حلقات الجودة في بعض الدول من معوقات أدت إلي فشلها ومن هذه المعوقات :-

  - عدم تخلي الإدارة عن الرقابة علي أعضاء الفريق .

- عدم وجود أولويات لاجندة عمل حلقة الجودة .
- قصور الحماس والدعم المقدم خاصة من الإدارة الوسطى والتي ترى في هذه الحلقات فقد لسيطرتها وقوتها وسلطاتها .
- قصور الإدارة العليا في معالجة مختلف قضايا ومشكلات حلقات الجودة .

- إن المعوقات السابقة قادت إلي صياغة إدارة الجودة الشاملة TQM ، والتي تهتم بدمج ومشاركة كل العاملين في المنظمة نحو تحقيق الجودة الشاملة وتحقيق الإنتاجية مع التركيز علي مبدأ التحسين المستمر ، وأيضاً مبدأ أن الجودة هي مسئولية جميع العاملين .
- يرتبط بالجودة الشاملة ظهور الحاجة إلي مفاهيم مدعمة مثل :
  - تكبير الوظيفية Job Enlargement .
  - إثراء الوظيفية Job Enrichment .
  - دوران الوظيفة Job Rotation .
  - جماعات العمل شبة المستقلة Semi - Automonus Work Groups .
  - فرق العمل الدائرية "المعتمدة علي بعضها البعض" Interdepartmental Project Teams .

د- الجماعات المشاركة في المشروع :

- إن الجماعات المشاركة أو المرتبطة بأداء مشروع ما Joint Project Groups انتـشرت في بعض الدول مثل السويد ، وهي تعكس جانب تقلـيدي لعلاقات العمل ، وتتألف الجماعة عادة من المديرين ، ممثلين عـن الـنقابات العمالـية في بيئة العمل ، والعاملين في ورش الإنتاج Shop - floor Workers ، وفي الغالب يشارك بعض الخبراء ذوي الصلة من خارج المنظمة .

- إن مخـتلف الأطراف السابقة يركزون معاً علي أربعة قضايا أساسية هي :-
  - قضايا التكنولوجيا الجديدة .
  - قضايا تنظيم العمل .
  - قضايا التدريب والتطوير .
  - قضايا بيئة العمل .

- إن الـنموذج الـسويدي لجماعات العمل المرتبطة بمشروع ، يعرض كنموذج للمشاركة المباشرة للعاملين في ورش العمل ومن خلال إطار مؤسـس علـي علاقات العمل الجماعية ، هذا ويوجد النظام في بعض الدول الأخرى مثل ألمانيا واليابان .

هـ- فرق العمل شبه المستقلة :

- يعتبر هذا النوع من أحد أشكال المشاركة المباشرة والمستمرة للعاملين فـي ورش الإنـتاج وذلـك في القرارات المرتبطة بالعمل Work - Related Decisions ، أما النمط السابق "المشاركة في مشروع" فهم

يتم خارج خطوط الإنتاج ، والخلاف الرئيسي بين الجماعتين هو درجة الاستقلالية الممنوحة لأعضاء الفريق في تنظيم عملهم في فرق العمل شبة المستقلة .

- إن فرق العمل استخدمت بكثافة في الدول الاسكندنافية والأوربية ، وتختلف درجة الاستقلالية الممنوحة للفريق من دولة ومن منظمة لأخرى .

- إن قادة فرق العمل قد يتم تحديدهم من قبل الإدارة في بعض المنظمات ، أما في منظمات أخرى فقد يتم انتخابهم من خلال زملاء العمل وأعضاء الفريق .

- إن الخاسر الحقيقي لنمو وتطور فرق العمل ، هم مديري الإدارة الوسطى الذين يفقدون كثيراً من سلطاتهم الرقابية والإشرافية في ظل فرق العمل خاصة الموجهة ذاتياً .

- يزداد اهتمام العاملين بفرق العمل حيث أنها توفر لهم :-

  - المشاركة الفعالة في أداء أعمال ومهام ذات معني .
  - الاستقلالية والتخلص من عبء الرقابة الصارمة .
  - تعظيم مهارات العاملين وإبداعاتهم في العمل .
  - مرونة أكبر في العمل والتشغيل والإنتاج .
  - تعاظم أهمية الرقابة الذاتية والتطوير الذاتي وإثبات الذات وتزايد القدرة علي تحمل المسئولية وقبول التحدي .

و- تمثيل العاملين في مجلس الأشراف Supervisory Boards :

- إن تمثيل العاملين في مجلس إدارة المنظمة أو المجالس الإشرافية يعني دمج العاملين في مشاركة أكبر علي مستوى اتخاذ القرار ، ويتم اختيار واحد من العمال في ألمانيا ليمثل زملائه في مجلس إدارة الشركة ، هذا والممثلـــين للعاملـــين فـــي مجلس الأشراف يكون لهم نفس صلاحيات الأعــضاء الآخــرين ، لـــذلك يسمى هذا النوع من المشاركة مشاركة العاملين" كالمالكين" Employees Shareholding .
- إن وجود ممثل عن العاملين في مجلس الإدارة يعني التزود بالمعلومات الــضرورية الخاصــــة بالقضايا العمالية ، كما أن هناك مجال لعرض قضايا ومشكلات العمل علي أكبر مستوى للمنظمة .
- فـــي بعض المؤسسات يسمح للعاملين بشراء اسهم ملكية في المنظمة ، ومـــن ثم فهم يشاركون في اتخاذ القرار مشاركة فعلية ، كما يشاركون فـــي نظـــم الـــرقابة وتوزيع العوائد وهو ما يسمي بالمشاركة المالية Financial Participation ، ويـــسود هـــذا النوع في أوربا وأمريكا الشمالية .

ز- لجان الصحة والأمن : Health & Safety Committees

- إن الإجـــراءات القانونـــية فـــي كثير من دول العالم تنظم هذه اللجان وتوضـــح مـــدى تمثـــيل العاملين فيها ، ويعتمد عمل هذه اللجان علي المـــبادرات الذاتـــية من قبل أعضائها وتقديم أفكار ومقترحات لمعالجة

مختلف القضايا التي ترتبط بصحة الأفراد وأمنهم الوظيفي ووقاية لهم من حوادث العمل والأضرار التشغيلية الأخرى .

- إن المساومات الجماعية تقوى الجوانب القانونية لهذه اللجان ، وتساعد الممثلين عن العاملين فيها نحو المشاركة الفعالة في صنع واتخاذ قرارات هامة وإيجابية ، تساهم في توفير بيئة عمل صحية وآمنة وتحسين مناخ وظروف العمل Work Conditions .

- إن هذه اللجان سوف تعمل أفضل عندما يتم دمجها في برامج الصحة والأمن داخل المؤسسة ، وهذا يتيح لها البيانات والمعلومات اللازمة لإنجاز أهداف الصحة والأمن ، ويمكن لهذه اللجان أن تتعاون مع خبراء الصحة المهنية الذين تستعين بهم المنظمة .

- في استقصاء حديث عن بيئة العمل ، تبين في المملكة المتحدة (UK) أن اللجان الاستشارية المشتركة يتم اختيار جميع أعضائها من خلال النقابات العمالية ، وهم يضطلعون بمهام الصحة والأمن ، وقد أدت هذه اللجان إلي نتائج جوهرية أهمها تخفيض المخاطر Injuries المرتبطة ببيئة العمل عن المخاطر التي كانت سائدة قبل تأسيس هذه اللجان ، حينما كانت إدارة المنظمة هي التي تضع ترتيبات الصحة والأمن بمفردها Reilly, Paci & Hall,1995 .

- إن اللجان التي تفشل في ترتيبات الصحة والأمن ، قد يرجع فشلها إلي :-

  - عدم كفاية الدعم المادي والمعنوي المقدم من قبل الإدارة العليا .

- عدم إمداد اللجان بالبيانات والمعلومات ذات الصلة .
- انخفاض كفاءة ومهارات أعضاء لجان الصحة والأمن .
- عدم كفاية برامج التدريب والتطوير المقدم للأعضاء .
- عــدم إعطـــاء الفرصة الكاملة والمناسبة للأعضاء في المشاركة الفعلية والتمثيل الكافي .
- تعيــين أعــضاء اللجان من قبل إدارة المنظمة ، كما في المملكة المتحدة في المنظمات التي لا يوجد بها نقابات عمالية .

■ في الدانمارك يتم انتخاب الممثلين عن العمال في لجان الصحة والأمن مــن خـــلال العاملين في مستوى الإدارة العليا أو الوسطى ، والنظام المــتوازن هــو الذي يهدف إلي التمثيل الثنائي في لجان مشتركة من الــنقابات العمالية وإدارة المنظمة في مجال ترتيبات واتفاقات الصحة والأمن H . & S . Arrangements & Ogreements .

■ إن ممثلين العاملين في لجان الصحة والأمن عادة ما تكون لهم الحقوق التالية :-

- الحصول علي المعلومات المرتبطة بالصحة والأمن خاصة التقدم التكنولوجي .
- تقديم الاستشارات والنصح في مجالات الصحة والأمن .
- مــراقبة ومــتابعة ظــروف بيــئة ومكـــان العمل أو ما يسمي Wallkaround Rights .

- يـندمجون في إعداد بحوث الحوادث والبحوث المهنية مع تقديم التوصيات للإدارة الخاصة بتحسين الظروف المهنية والفنية ببيئة العمل .
- فـي بعـض المـنظمات تكـون لهم حقوق المشاركة في اتخاذ القرارات المرتبطة ببيئة العمل .
- القـيام بعملـيات الفحص المبدئي لبيئة العمل ودراسة الحوادث والمشاركة في إعداد التقارير المرتبطة بذلك .
- تمكينهم من أجل تخفيض المخاطر والأمراض المهنية المتوقعة ، وتـسمى أحياناً Red – Tagging ، مثلما يحدث في النرويج والسويد والدانمارك .
- تعزيز ودعم القواعد القانونية لإجراءات الصحة والأمن كما هو الحال في فرنسا وكندا .
- حـصول صـاحب العمل على آراء واقتراحات واستشارات هذه اللجـان قـبلما يقوم بإجراء أي تعديل في ظروف العمل خاصة إدخال التكنولوجيا الجديدة ، ويحدث ذلك في فرنسا ، نيوزلندا .
- فـي بلغاريا فإن خدمات الصحة والأمن تتم تحت إشراف ورقابة اللجان المشتركة Joint Committees أما في إيطاليا فإن دور لجـان الصحة والأمن يشمل تعزيز الوقاية ومنع الأمراض قبل وقوعها Prevention .
- في دول عديدة مثل اليونان وإيطاليا والدانمارك يتلقى أعضاء هذه اللجـان الـتدريب المناسـب ، خاصـة عن الحقوق والواجبات

المنوطة بهم ، وأيضاً عن الإجراءات والقواعد القانونية الحكومية المنظمة لإجراءات الصحة والأمن ، والمساومة الجماعية وكيفية الممارسة الفعلية لهذه الحقوق والواجبات .

- تقوم لجان الصحة والأمن بمهام كثيرة أخرى أهمها :-

– تحديد مشكلات بيئة العمل واقتراح حلولها .

– تخفيض ومنع المخاطر المتوقعة .

– تخفـيض ومـنع مخاطـر الحوادث والأمراض وحالات الوفاة Incidence of Injury disease & death ، وذلك أثناء أداء الوظائف والأعمال .

- من أهم العوامل المدعمة للممثلين في لجان الصحة والأمن ما يلي :-

– طريقة اختيار الممثلين ، فانتخابهم ، أو اختيارهم من قبل العاملين ، أو النقابات العمالية أفضل من اختيارهم من قبل إدارة المنظمة.

– الإطـار القانوني للمعايير الحكومية الواجب توافرها في مختلف بيـئات العمل "أنظر قوانين العمل المصرية" يساهم في دعم هذه اللجان .

– درجـة المـشاركة المـتاحة لهؤلاء الممثلين ، ودرجة مصداقية الإدارة تجـاههم مـن خـلال دعم توجهاتهم وإمدادهم بالبيانات والمعلومات ، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات .

- قناعة الإدارة العليا أو أصحاب الأعمال بأهمية ودور هذه اللجان من الناحية القانونية والتنظيمية ، ومدى تأثير ذلك نحو خلق بيئة عمـــل صـــحية وآمنة تساهم في زيادة الإنتاجية وتحقيق الربحية وزيادة التميز التنافسي .

- رؤيـــة المنظمة نحو دمج هذه اللجان في إطار استراتيجية جودة الحياة الوظيفية QWL Strategy .

- حجم ونوعية التدريب والتطوير والدعم الفني المقدم لهذه اللجان ، لزيادة كفاءة أعضائها .

تقييم أنماط المشاركة السابقة :

فـــي الواقـــع العملي قد لا تجد نمطاً مثالياً يحقق جميع التوقعات ، وإنما هناك قيود ومشكلات تحد من النجاح المتوقع (Schragle , 1994) أهمها :-

- ليس هناك إتفاق بين إدارة المنظمة أو أصحاب العمل والنقابات العمالية حول معني ونطاق مشاركة العاملين .
- وهـــذا يقلل من المشاركة الفعالة للعاملين ، فبينما يصر العاملون علي المشاركة الفعالة ، نجد أن أصحاب العمل لا يقبلون ذلك ويصرون علي حقوق الإدارة وهو ما يسمى امتياز وتفوق الإدارة المعتمد علي الملكية الخاصة .
- للعاملين حق إبداء وجهات نظرهم وإبداء التوصيات وإعطاء المقترحات دون إلزام قانوني من الإدارة بقبولها ، وهذا يفرغ مشاركة العاملين من مضمونها الحقيقي .
- قصور المعلومات والبيانات وبرامج التدريب المقدمة لأعضاء اللجان .
- إن مشكلة مشاركة العاملين ليست فقط معقدة علي مستوى المنظمة ، بل أيـــضاً علي مستوى الدول والحكومات ، حيث تقوم الحكومات بوضع القواعد القانونية وإجراءات بيئة العمل من حيث الصحة والأمن ، وقد تكـــون هـــذه الإجراءات معوقة لا تشبع حاجات العاملين ، ولا يرضى عنها أصحاب العمل .

لذا فإن التعاون والتكامل والتنسيق علي مستوى : (الحكومات – العاملين – النقابات – الإدارة – أصحاب العمل) يجعل المشاركة تتم في نطاق كونها عملية اجتماعية Social Process علي المستوى القومي .

٣ـ أنماط أخرى للمشاركة :

عرضـــنا فيما سبق لأهم أنواع وأنماط مشاركة العاملين في بيئة العمل ، وقـــد جـــاء التركيـــز علـــي مشاركة العاملين من خلال النقابات العمالية أو المجـــالس الاستـــشارية واللجـــان المتخصـــصة ، إلا أن هناك أنماط أخرى للمـــشاركة قد نكون عرضنا لها في مواقع سابقة أو لاحقة من هذا الكتاب ، نكتفي هنا بالإشارة لها فقط دون تفصيل حتى لا يحدث تكرار لا طائل منه ، ومن الطرق الأخرى للمشاركة ما يلي :

أ- الإدارة بالأهداف والمحاسبة عن النتائج .

ب-تفويض السلطة من الرؤساء للمرؤوسين .

ج- فرق العمل الموجهة ذاتياً .

د- اللجان الاستشارية في المنظمات مثل :

- لجان شئون العاملين .
- لجان المشتريات .
- لجان الفحص .
- اللجان المالية ... وغيرها .

هـ- المشاركة في ملكية المنظمة من قبل العاملين عن طريق تخصيص جزء من الأرباح الموزعة علي العاملين لشراء أسهم من الشركة باسم العامل .

و- جماعات حل المشكلات وإتخاذ القرارات .

ز- جماعات وفرق التغيير التنظيمي وفرق جودة الحياة الوظيفية وجماعات وفرق التحسين المستمر والتطوير التنظيمي ، وجماعات الدمج والاندماج إذا ما تم بين إدارتين أو قسمين أو منظمتين وهكذا .

٤ـ أنماط المشاركة وجودة الحياة الوظيفية :

مما لا شك فيه أنه كلما زادت مشاركة العاملين وكانت المشاركة فعلية وحقيقية ، فإن ذلك يعظم من فرص تطبيق جودة الحياة الوظيفية .

إن المشاركة تؤدي إلي أثار ونتائج إيجابية كثيرة أهمها :

- الثقة التنظيمية بين العاملين وأصحاب العمل والنقابات العمالية .
- الأمان الوظيفي وعدم الخوف من الطرد أو الاستغناء عن الموظفين .
- الأمن الوظيفي في بيئة العمل ، مما يجعل هذه البيئة صحية وآمنة وخالية من الأمراض والحوادث والأخطار المهنية .
- المشاركة هي عنصر هام من عناصر تمكين العاملين والذي يدعم جودة الحياة الوظيفية .

- حصول العاملين علي حقوقهم المالية الوظيفية والمشاركة في إقرار الخطط واتخاذ القرارات وعلي الأقل تقديم المقترحات والآراء في حل المشكلات ذات الصلة بهم .

- إن الاندماج الثلاثي بين العاملين والنقابة وأصحاب العمل برعاية مختلف الحكومات ، يؤدي إلي التكامل والتوحد والتنسيق وبناء نسيج متكامل من العلاقات الصناعية والعمالية والإنسانية الفعالة .

- إن إثراء المناقشات التي تتم من خلال مختلف لجان المشاركة يتولد عنها أفكار إبداعية وحلول ابتكارية ، وهذا من شأنه يؤدي إلي ما يسمى بمنظمات التعلم Learning Organizations .

- إن كل ما سبق يحقق الرضا الوظيفي ويحقق الاندماج والتمكين في المنظمة ، كما يساهم بدرجة فعالة في تحقيق أهداف العاملين وأهداف المنظمة والمتعاملبن مع المنظمة وعلي رأسهم العملاء والموردون .

- الخلاصة أن المشاركة عنصر أساسي لنجاح مبادرات وبرامج جودة الحياة الوظيفية في بيئة العمل التشغيلية والإدارية والإشرافية .

أسئلة وتطبيقات

س١ : عرف المصطلحات التالية :-

- المشاركة .
- تفويض السلطة .
- تمكين العاملين .
- بيئة العمل .
- اللجنة .
- لجان الصحة والأمن .
- النقابة العمالية .
- عملية تمكين العاملين .
- المساومة الجماعية .
- الرضا الوظيفي .

س٢ : أذكر فقط وبدون شرح :

أ- مزايا تمكين العاملين .

ب-مراحل تمكين العاملين .

ج-معوقات ومشكلات تمكين العاملين .

د- المبادئ والقواعد التي تحكم التمكين الجيد والفعال للعاملين .

س٣ : المشاركة ، التمكين ، القدرة التنافسية ، جودة الحياة الوظيفية ... أذكر طبيعة العلاقة بين هذه المفاهيم ؟

س٤ : أذكر ماذا يعني مفهوم إدارة الجودة الشاملة ؟ ومفهوم حلقات الجودة ؟ ولماذا نجحت الإدارة اليابانية في التقدم خطوات ملموسة في مجال تطبيق الجودة الشاملة ؟

س٥ : اذكـر مـزايا عمليـات مشاركة العاملين المختلفة سواء من حيث المشاركة المباشرة ، أو المبادرات التي تسمح بها إدارة المنظمة أو أصحابها أو من خلال النقابات العمالية ؟

س٦ : ما هو الدور الذي تلعبه النقابات العمالية في عملية المشاركة ؟ وما هي أهم القيود التي تقلل من فاعلية وكفاءة هذا الدور ؟

س٧ : أذكر بعض المؤشرات الكمية أو النوعية التي يمكن من خلال قياس وتقييم عمليات مشاركة وتمكين العاملين ؟

س٨ : كيف ترى المفاهيم الواردة في هذا الفصل في بيئة الأعمال المصرية أو العربية ؟

س٩ : ضـع علامـة √ أو × أمـا كل عبارة من العبارات التالية مع إبداء الأسباب المؤيدة لوجهة نظرك ؟

١- اهتمت حركة الإدارة العلمية بقيادة فريدريك تايلور بدمج النقابات في بيئة العمل .

٢- للنقابات العمالية دور فاعل ومؤثر في الدول العربية .

٣- إن حلقات الجودة وفرق جودة الحياة الوظيفية مفهومين مترادفين.

٤- المشاركة عملية واسعة المدى بعيدة التأثير .

٥- القادة هم الذين يدعمون تمكين العاملين .

مراجع الفصل

1. Muneto Ozaki & Anne Trebilcock, Forms of Worker's Participation , http://www.ilo.org /encyclopedia.

2. Guy W. Wallace , Empowerment as a process, Enterprise process performance Improvement Comsultancey, INC, Achieve peak performance.

3. Carlos, G. & Taborda, M., leadership, Teamwork & Empowerment : Future Management Trends, cost Engineering , Vol.42, No.10, 2000.

4. Vic Gilgeous, Operation and The management of change, London, Pitman Publishing , 2000 .

5. James T. Scarnoti Bettz. Scarnab, Empowerment : The Key to Quality , the TQM magazine , Vol.14, No.2, 2002 .

6. John E. Mathieu & Lucy L. Cilson and Thomes M. Ruddy, Empowerment and Team Effectiveness : An Empirical test of applied psychology , Vol.91, No.1, 2006 .

٧. د، سيد محمد جاد الرب ، السلوك التنظيمي، القاهرة دار النهضة العربية ، ٢٠٠٦ .

الفصل الثالث

جودة الحياة الوظيفية وإدارة الجودة الشاملة

الفصل الثالث

جودة الحياة الوظيفية وإدارة الجودة الشاملة

مقدمة وأهداف الفصل :

منذ بداية السبعينات من القرن العشرين والحديث يتزايد عن الجودة الشاملة في المنظمات اليابانية والأمريكية والأوربية خاصة المتقدمة منها ، وما من شك في أن مفهوم الجودة الشاملة جاء تطبيقاً وتطويراً لمفاهيم سابقة عنه مثل الرقابة علي الجودة ، أو مراقبة الجودة ، الرقابة الإحصائية ورقابة العملية إحصائياً ، ثم مفاهيم تأكيد وضمان الجودة وما تبعها من شهادة المواصفات العالمية لسلسلة الايزو ISO . حتى وصلنا إلي ما هو عليه الوضع العلمي والتطبيقي الآن لإدارة الجودة الشاملة ، والتي تعني كل المجهودات الإدارية "من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة" لتطبيق الجودة الشاملة في المنظمة ، وبما يؤكد علي مفهوم منتج بلا أخطاء والرقابة من المنبع Quality at Saurce وغيرها .

وفي إطار هذا التوجه ، جاء ظهور مفهوم جودة الحياة الوظيفية مرافقاً حتى زمنياً لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ، فقد ظهر مفهوم جودة الحياة الوظيفية إثر تطبيقه في إحدى المصانع الأمريكية في بداية السبعينات ، كما بينا في الفصل الأول ، ولذا فإن مفهوم جودة الحياة الوظيفية يساهم ويدعم الإدارة العليا في أي منظمة نحو تطبيق وتوفير المناخ الملائم للجودة الشاملة ، كما أن تطبيق الجودة الشاملة يعظم ويوفر الإطار المنطقي والمناسب لتطبيق جودة الحياة الوظيفية في إطار مفهوم التحسين المستمر Continue Improvement Concept .

وفي إطار ما سبق ، يمكن القول بأن هذا الفصل يسعى بصفة أساسية إلي تحقـيق **الهـدف التالــي** ، "ما هية وطبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة TQM وإدارة جــودة الحياة الوظيفية QWLM" ولذا سوف نناقش العناصر التالية :-

أولاً : الجودة الشاملة ... مفاهيم أساسية

تتــزايد أهمية إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال الدولية ، وتؤكد الــشواهد والتطبيقات العملية والعلمية علي أن المعايير العالمية لقياس الكفاءة التنظيمــية Organizational Effectiveness لا يمكن تحقيقها والوصول إلــيها بدون الالتزام الكامل من قبل جميع العاملين في المنظمة ، والمطلوب من الإدارة دعم وتمكين العاملين لتحقيق هذا الالتزام ، فالجودة والكفاءة هما مــسئولية جمــيع العاملين والأطراف التنظيمية . حيث تبين أن التكنولوجيا الجديــدة ، الــنظم والمفاهــيم الجديــدة قد تتيح بعض التحسينات في الكفاءة التنظيمــية ، ومن ثم زيادة ما في القدرات التنافسية للمنظمة ، إلا أن ذلك لا يظهر تأثيره إلا في الأجل القصير فقط .

ولــذا فــإن تحسين الكفاءة التنظيمية في الأجل الطويل لا يتأتي إلا من خلال تحسين الأداء التنظيمي ، والذي بدوره يمكن تحقيقه والوصول إليه من خــلال توافر ثقافة تنظيمية Organizational Culture فعالة من شأنها أن توجد الالتزام لدى العاملين في المنظمة نحو تبني الكفاءة والجودة وغيرهما .

وهــناك اتجاهــات متزايدة نحو الالتزام بالجودة الشاملة وجودة الحياة الوظيفية ، وهذا يؤدي إلي تحقيق الأهداف والكفاءة التنظيمية .

ويـرى بعـض الباحثـين أن إدارة الجـودة الشاملة Total Quality Management هي أحد المحددات الأساسية لنجاح المنظمة ، حيث أظهرت بعـض الاستقـصاءات الميدانية عن العلاقات الصناعية هذا التوجه . ومن المفاهيم المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة ما يلي :

١ـ الرقابة علي الجودة : Quality Control

وهـي تعني التركيز علي اكتشاف أي انحرافات أو أخطاء في الأداء أو المنـتجات بعد الانتهاء من عملية الإنتاج . ولذا فهي نوع من الرقابة السلبية التي تسمح بتراكم الأخطاء وعدم تصحيحها أولاً بأول .

٢ـ ضمان الجودة : Qulality Assurance

ويركـز هذا المفهوم علي اتخاذ الإجراءات اللازمة للتأكد من مطابقة المنتج للمواصفات ، وذلك في ضوء المعايير والمواصفات المحددة لكل عملية ، مـثل مواصفات سلسلة الايزو ٩٠٠٠ ، والتي تهتم برقابة العملية إحصائياً من خلال الإجراءات الحاسمة والمحددة لهذا النطاق من الرقابة .

٣ـ الرقابة الكلية للجودة : Total Quality Control

حـيث يتـسع مفهـوم ضمان الجودة ليشمل المنظمة ككل وليس النظام الإنتاجي فقط ، فالاهتمام في إطار الرقابة الكلية علي الجودة قد يمتد إلي :-

أ- إجـراءات الـتخلص من الفاقد والتالف وأي أشياء لا تضيف القيمة للمنظمة .

ب-تطبـيق مبادئ التحسين المستمر كهدف رئيسي يتم من خلاله تحسين مفاهيم ونظم الرقابة .

ج-دمج التكنولوجيا والحاسبات الآلية في عمليات التصنيع .

د- تبنـــي تطبـــيق نظم الوقت المحدد J I T خاصة في مجال التوظيف والتمويل والمحزون وغيرهما .

هـــ- تطبيق مفاهيم حلقات الجودة وفرق العمل .

٤ـ إدارة الجودة الشاملة : T Q M

حيث يتم التركيز علي الرقابة الكلية أو الشاملة في ضوء مناهج :-

- التحسين المستمر للجودة .
- الثقافة التنظيمية .
- التوجه بالعملاء .
- الالتزام من جميع العاملين بعقيدة الجودة .
- الجودة من المنبع ، فعل الأشياء الصحيحة وليس فعل الأشياء بطريقة صحيحة .
- جودة الحياة الوظيفية QWL .

ومـــن الملاحظ في كل هذه المفاهيم السابقة أنها توجد علاقة مشتركة بين إدارة الجـــودة الشاملة وجودة الحياة الوظيفية ، والأخيرة تهتم بالإطار الثقافي التنظيمـــي بأعتبار أنه العنصر الحاكم والجوهري في إدارة الجودة الشاملة ، فالـــثقافة التنظيمـــية توفـــر الإطار اللازم لتمكين العاملين ، وزيادة الالتزام بمـــسئولية وعقيدة الجودة ، وتوفر الإطار المناسب لمنتج بلا أخطاء والجودة مـــن المنـــبع ، وكـــل ذلـــك يساهم في تحقيق جودة الحياة الوظيفية والجودة الشاملة.

ويرى بعض الباحثين أن هذا التوجه من الدمج بين جودة الحياة الوظيفية والجودة الشاملة يعتمد علي ثقافة المنظمة والتي يمكنها الدمج بينهما أو تبني هـــذه الـــثقافة ، Involvement - Based Culture وهـــنا يكمن مصدر

الصعوبة ، حيث أوضحت نتائج دراسات ميدانية كثيرة أن من أهم معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة هي المعوقات والقيود الثقافية ومنها :-

- الضوضاء والتشويش Noise الذي يحدث نتيجة التداخل الوظيفي .
- الافتقار إلي الاتصالات الفعالة بين الوظائف داخل المنظمة .
- الاتجاهات غير الإيجابية لدى إدارة المنظمة تجاه عمليات التوظيف .
- الافتقار إلي أو عدم وجود إستراتيجية واضحة لجودة الحياة الوظيفية QWL في المنظمة .

وبالرغم من المساهمات التي قدمت في الجوانب الإنسانية والسلوكية والتي تساهم في تحفيز ودفع المرؤوسين للعمل الفعال ، والتي قدمها كل من Maslow ، Hertzberg ، Davis ، McGregor ، Trist وغيرهم إلا أن التقدم الذي حدث كان بطيئاً في دمج الأفراد ومشاركتهم الفعالة في العمل .

كما أن أحد علماء الجودة Edwards Deming يرى أنه توجد نظرية الآن لإدارة وتحسين الجودة والإنتاجية والوضع التنافسي ، وقد ركز في كتاباته علي العلاقات الصناعية وما يتفرع منها في مجالات إيجاد المشاركة ، الدمج ، الفخر والزهو بالعمل Pride in Work من قبل العاملين في المنظمة وأيضاً التحرك بعيداً عن الخوف ، وكل هذه الأمور تدخل في نطاق جودة الحياة الوظيفية ، ومما سبق يمكن استنتاج :-

١- أهتم أنصار المدرسة السلوكية والإنسانية وعلماء النفس والاجتماع بالدوافع اللازمة لتحسين الأداء وتحسين المناخ الإنساني للعاملين وزيادة الرضا الوظيفي لديهم .

٢- بالرغم من تركيز ديمنج وجوران وشيكاوا وغيرهم علي إدارة الجودة الشاملة ككل ، إلا أنهم لم يغفلوا جانب العلاقات الصناعية وأهمية العاملين ودمجهم ومشاركتهم الفعالة في إطار استراتيجية الجودة الشاملة والتحسين المستمر .

٣- أيضاً أن زيادة الضغوط التي تمارسها النقابات العمالية علي إدارة المنظمة منذ الأيام الأولى لحركة الإدارة العلمية لفريدريك تايلور وخلال مراحل الكساد الذي حدث في الثلاثينات من القرن العشرين ، ومروراً بالتطورات الصناعية والتكنولوجيا ، كل ذلك ساهم في زيادة الطلب بتوفير متطلبات الجودة في حياة عمل الأفراد داخل المنظمة مع موازنتها بالحياة العائلية لهم .

٤- إن اختلاف الثقافات بين الدول وبالتالي بين المنظمات قد يتيح تطبيق مفاهيم معينة في مكان ما ، والتي لا يتوفر لها التطبيق المناسب في مكان أخر ، فحلقات الجودة ونظم التوظيف الدائم تتضمنها وتتفاعل معها الثقافة اليابانية ، أما الثقافة الأمريكية والأوربية قد لا تتمكنا من ذلك ..

يقول أحد الباحثين (James, Graham 1992) إن النضال الحقيقي هو أن مبادرات إدارة الجودة الشاملة سوف لا يكتب لها النجاح ما لم تتأصل في الثقافة التنظيمية للمنظمة ، وأيضاً هذا يندرج علي مفهوم جودة الحياة الوظيفية .

ثانياً : إدارة الجودة الشاملة TQM

فـــي إطـــار بيانه لطبيعة العلاقة بين إدارة الجوذة الشاملة وجودة الحياة الوظيفية ، قدم (James , Graham 1992) الإطار التالي لعرض موضوع إدارة الجودة الشاملة ثم في البند الذي يليه عارضاً جودة الحياة الوظيفية :-

١ـ المدخل : تقوده الإدارة العليا في المنظمة Management Led

حيث أن تبني وتطوير وبناء مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ، وجودة الحياة الوظيفـــية يـــتطلب التزام مخلص وصادق ومستمر من كبار المديرين ، وهذا يتضمن العيش في إطار هذه الاستراتيجيات والاندماج فيها ومعها ، مع إجراء تعديلات راديكالية أو جوهرية في الجوانب السلوكية علي مختلف المستويات ، فعلـــي ســـبيل المـــثال يرى Deming أن إدارة الجودة الشاملة تسبب نمو المنظمات ، لذا فإن تغييرات في أراء وسلوكيات العاملين وقبول هذا المنطق أمر يجب أن تتبناه الإدارة العليا في المنظمة .

ولـــذا فـــإن تبنـــي هـــذه المفاهيم من قبل الإدارة العليا ، يزيد من معدل اســـتجابة العاملين للمفاهيم الجديدة ، وهذا يؤدي إلي آثار إيجابية في الأجل الطـــويل تتمـــثل في تحسين الإنتاجية من خلال التحسين المستمر في جودة الإنتاج وجودة الحياة الوظيفية .

٢ـ النطاق : المنظمة ككل Company - Wide

حـــيث أن تحقيق الجودة الشاملة يقع علي عاتق مسئولية جميع الأفراد والأقـــسام والإدارات ، فالجـــودة ليست مسئولية قسم الإنتاج فقط ولا قسم مراقبة أو ضمان الجودة ، وهذا المفهوم من وجهة نظر ديمنج يتخلص من المفاهـــيم التقلـــيدية التي تنظر إلي المنظمة باعتبار أنها سلسلة من الأوامر

الإدارية Chain of Commands ، فمن خلال نطاق الجودة الشاملة بهذا المفهوم ، فإنه يتم فهم بعدين أساسيين هما :-

أ- جـــودة ماذا يجب أن نفعل ؟ بمعني أخر إنتاج المنتج الصحيح أو تقديم الخدمة الصحيحة .

ب-جــودة كــيف نفعــل أو نعمل ؟ أي إنتاج المنتجات أو الخدمات طبقاً للمعايير التي ترضي العملاء منذ البداية وفي كل وقت .

وهــذين البعدين يعتمدان في مدخلاتهما علي جميع أجزاء المنظمة مثل بحــوث التــسويق ، بحوث سوق الشراء ، نظم المعلومات ، قسم الشراء ، وتصميم المنتج ، وأيضاً عمليات الفحص ، وقسم الصيانة وهكذا .

٣- التدرج : كل فرد مسئول عن الجودة :

Every one is Responsible for Quality

إن نجاح المنظمات الكبيرة يعتمد علي تحمل الأفراد ودافعيتهم نحو قبول مفهــوم الجــودة الكلية والمساهمة في تحقيقها ، وتحقيق الأهداف التنظيمية وتطوير المنظمة ككل ، ذلك إن التشابك والتعاون الحقيقي من كل جانب وكل فرد يساهم في التطوير ، فعملية التشغيل الفني سوف تتأثر مثلاً بجودة برامج التدريب المقدمة وأيضاً المواد الخام المشتراة ، وأداء السكرتارية سوف يتأثر بــسلوك المديــرين والقــادة . إن كل فرد في المنظمة يجب أن يعي ويدرك المفاهــيم المتاحة والمطلوب تنفيذها ، وأيضاً أدوات وأساليب التنفيذ الخاصة بجــودة الأداء Quality Performance ، فهذه المعارف والخبرات سوف تتحسن بالتطبيق الفعال للجودة الشاملة ، وهذا يؤدي إلي زيادة التزام الأفراد ودمجهم بالإضافة إلي شعورهم بالافتخار والإعزاز داخل المنظمة .

٤ـ الفلسفة : المنع وليس الاكتشاف

Prevention Not detection Philsophy

إن فلسفة منع الأخطاء أفضل من اكتشافها ، وهذا يؤثر عملياً علي البعد الثاني للجودة "كيف نفعل ذلك" How Youdo it ، حيث يركز المنهج التقليدي للجودة علي الفحص الخارجي لاكتشاف الأخطاء بعد الإنتاج ، أي بعد الأنفاق علي شراء المواد الخام والعمل والتجهيزات ، فهذه الفلسفة التقليدية تشير إلي أقل من الأداء المتميز ، لذا نجد أن النفايات والخردة والتالف والمعيب هي أرقام كبيرة في ميزانيات الشركات . كما أن فلسفة منع حدوث الأخطاء تنتج من إدراك وفهم أن الجودة هي مسئولية قسم الجودة فقط .

أما فلسفة منع حدوث الأخطاء ، فإنها تركز علي العملية أكثر من التركيز علي النتيجة ، وهي تعني ببساطة أن كل شيء يجب أن يتم بالطريقة التي تحقق الجودة منذ البداية ، وكل عمل يتكون من مجموعة من الخطوات لا يتم الانتقال من خطوة أو مرحلة إلي أخرى إلا بعد توافر المواصفات في المرحلة الحالية ، ويندرج هذا في جميع الوظائف والأنشطة والمهام .

٥ـ المعيار : فعل الأشياء الصحيحة منذ البداية وفي جميع الاوقات

Right First Time & All time

إن تقديم الخدمات وإنتاج المنتجات التي تسعد وترضي الزبون يجب أن تعطي الأهمية القصوى ، وذلك من خلال القيام بأداء الأشياء والأفعال والممارسات الصحيحة منذ البداية وفي جميع الأوقات ، فالاتفاق على المواصفات يجب أن يتم الالتزام به ، ومفهوم منتج أو خدمة بلا أخطاء

Zero defect والبـرامج المساعدة والمدعمة للأداء الفعال ، كلها عناصر هامة في استراتيجية الجودة عند جروسبي Grosby .

إن الأســاس هــو التقدم نحو عدم وجود أخطاء ، وهذا يدعم القدرة علي التغيير ، حيث أن الجهل أو عدم فهم القدرة علي التغيير تجاه مفاهيم الجودة الشاملة وفعل الأشياء الصحيحة منذ البداية يؤدي إلي :-

- يكون التخطيط للمستقبل متصدعاً وبه خلل .
- عدم إتاحة الكفاءة الكلية للمنظمة .
- الفهم الحقيقي للأداء الماضي يكون غير ممكناً .
- توبيخ الأفراد عند القصور في الأداء .
- لا تكون هناك رقابة علي أداء الأفراد .
- الاتجاهات تكون غير محددة ، والممارسات اللازمة للعلاج لا يمكن القيام بها أو تحملها .
- الاتجاهات لدى العاملين ليست إيجابية .

لــذا فــإن إثــارة الحمــاس والتعصب من قبل الأفراد لإحداث التغيير المطلــوب لتطبــيق الجــودة الــشاملة ، يجب أن يتأسس علي فعل الأشياء الصحيحة منذ البداية والالتزام بمبدأ لا أخطاء ، علي مستوى جميع العاملين والعمليات التنظيمية .

٦ـ الفكرة : التحسين المستمر Continue Improiement

إن المفهــوم الأساسي لوجهة النظر تجاه الجودة هو التحسين المستمر ، ووجهــة النظــر اليابانية تقوم علي فكرة التحسين والصيانة المستمرة لجميع الأنــشطة والعملــيات والمهــام ، ويــتحمل المديرين والمشرفين والعاملين

اليابانـيون تنفـيذ وتبنـي هذه الفكرة ، إن فكرة التحسين المستمر تحقق في المفهـوم اليابانـي كـل من الإبداع والمزايا المتعددة ، كما أن كلمة كايزن Kaizen اليابانـية تـشير إلـي التحسين المستمر حتى ولو كان صغيراً في العمليات المختلفة .

إن فكـرة التحسين المستمرة هي من أحد العناصر الهامة التي أدت إلي نجاح المنظمات اليابانية نحو تحقيق الجودة الشاملة ، ذلك أن الأمر لا يقتصر علـي تحقيق الأهداف طبقاً للمعدلات والمعايير المستهدفة ، ولكن يتعداه إلي القـيمة المضافة ، إلي ما هو أحسن وأفضل وأزيد من الوضع الحالي ، ولا ترى مثل هذا المنهج لدى كثير من مديري الشركات الأمريكية أو الأوربية .

٧- الهدف : إسعاد العميل Delight the Customer

إن التوسع الذي حدث في مفهوم الزبون ، والذي لا يركز علي أن الزبون أو العمـيل هـو الذي يشتري السلعة من البائع / المورد ، لكن أمتد ليشمل العمـيل الداخلـي ، وهذا المفهوم المتسع للزبون يؤدى إلي علاقات متداخلة ومعقـدة بـين الـزبون والمورد ، وهذا التوسع يتم دعمه من خلال النطاق والـتدرج والذي سبق عرضهما ، إن إستراتيجية الجودة الشاملة ليست قبول المنظمة أو التزاماتها بمواصفات محددة ترضي العميل في الأجل القصير فقط ، ولكـن الهـدف هو جودة المنظمة ككل من خلال تقديم منتجات جديدة أو ابـتكار خدمات واستخدامات جديدة للسلعة ، وهذا كله يأتي في إطار مفهوم التحسين المستمر ، والذي يساهم في إسعاد العملاء الخارجيين .

كمـا أن التحـسين المـستمر يساهم في زيادة الإنتاجية ، وبالتالي زيادة العـوائد والمكافـآت والتميـز الممنوح للعاملين ، كما يشعرهم بالثقة بالنفس

وبالمـــنظمة والشعور بالفخر للانتماء لهذه المنظمة ، وهذا كله يأتي في إطار جودة الحياة الوظيفية QWL . وكل ذلك يجب أن يرتبط بثقافة عدم الخوف مـــن فكرة التحسين المستمر أو من مفهوم الجودة الشاملة وأي مفاهيم أخرى ذات صلة .

٨ـ التأثير : العملية The Process

إن التأكيد علي معدل العائد علي الاستثمار في الأجل القصير ، أدى إلي نتائج تتسم بقصر النظر سواء من حيث الرقابة علي الأداء أو إهمال الجوانب التنظيمـــية الأخرى ، والتركيز علي أهمية وسيطرة الرقابة من خلال مفهوم الجـــزرة والعصا Carrot & Stick Concepts ، والذي تتبناه الإدارة في المنظمة ، وكما قال جوران Juran ، إن ٨٥% من المشكلات تكون مسئولة عنها الإدارة ، وهي ناتجة عن العمليات ، ١٥% هي مسئولية العاملين ، لذا فإن تحسين العملية هو من مسئولية الإدارة في المقام الأول .

٩ـ المنهج :العلمي الإحصائي Scientific & Statistical

إن الجودة الشاملة تحتاج إلي معارف أساسية للفهم والتطبيق ، وتتأتي هذه المعـــارف من المنهج العلمي والأدوات الإحصائية والعينات ، وهناك أدوات وأساليب عديدة يتم استخدامها لتعظيم تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة منها :-

- العصف الذهني ، للإبداع وإيجاد أفكار جديدة وابتكارية .
- الجماعات غير المسماة لتشخيص وتحليل المشكلات بموضوعية .
- خرائط التدفق لفهم الأسباب والتأثيرات .
- المخططات والرسوم البيانية .
- مخطط باريتو ٢٠/٨٠ الذي قدمه جوران .

- الارتـــباط والمقاييس الإحصائية لفهم المتغيرات والقدرات والأسباب العامة والخاصة لمختلف الموضوعات والمشكلات .
- نموذج ظهر السمكة الذي قدمه ايشكاوا Ishikawa .

ثالثاً : جودة الحياة الوظيفية QWL
ودورها في تحقيق الجودة الشاملة

إن ثقافـــة جودة الحياة الوظيفية هي أساس نجاح استراتيجية إدارة الجودة الشاملة ، لأن الهدف من ثقافة جودة الحياة الوظيفية هو خلق منظمات وبيئات تنظيمية وتشغيلية خالية من الخوف ، وتساهم في دمج العاملين وبنشاط وقوة في المنظمة ، وهذا يوجد درجات عالية من الالتزام والإخلاص المتبادل بين الأفـــراد والمنظمة ، فالأفراد يسعون إلي تحقيق أهداف المنظمة وتطويرها ، بينما المنظمة تحتاج وتسعى إلي تطوير ودعم الأفراد وتحقيق أهدافهم ، وهذه الـــثقافة تكون هي المرتكز الأساسي لتحقيق الجودة الشاملة ، حيث أنها تمثل الإطـــار الذي من خلاله تندمج مختلف المفاهيم والعناصر نحو تحقيق الجودة الشاملة والتحسين المستمر .

هـــذا ويمكن التدليل علي ذلك من خلال مناقشة مختلف المفاهيم الخاصة بجودة الحياة الوظيفية ، وذلك كما يلي :-

١- **الهـــدف** : تحسين العمل الحالي وخلق مزيد من دمج وشغل الأفراد في المنظمة ، وأيضاً مزيد من الرضا والكفاءة التنظيمية وإيجاد بيئة عمل صحية وآمنة لكل الأفراد في مختلف المستويات التنظيمية .

٢- **العملـــية** : تعكس جودة الحياة الوظيفية كل المجهودات اللازمة لتحقيق الهدف السابق ، وذلك من خلال :-

أ- المشاركة الإيجابية للأفراد داخل المنظمة .

ب-دمـــج الأفراد وبما يمكنهم من الوصول إلي مساهمات ذات معني في العمل .

ج- يؤدي ما سبق إلي الشعور بالرضا وزيادة الخبرات .

د- الافتخار والزهو بالإنجاز والنمو الشخصي .

هــ- إن الأهمية القصوى لمفهوم جودة الحياة الوظيفية هو أنها تؤدي إلي العمل معاً Work to Gether نحو تحقيق أهداف.وحاجات الأفـــراد وتطويـــرهم وأيــضاً تحقيق أهداف المنظمة وتطويرها باستمرار .

٣- **الفلــسفة** : رؤيـــة الأفــراد كأصـــول متحررة وقادرة علي التطوير والمـــساهمة فـــي المعرفة وزيادة الخبرة والالتزام ، وذلك افضل من رؤيتهم كتكاليف يجب مراقبتها .

إن البعد الثقافي لادارة الجودة الشاملة لم يكن موجوداً قبل تطبيق مفاهيم جـــودة الحـــياة الوظيفـــية ، فهناك بعض الشركات التي تبنت مفاهيم حلقات الجـــودة والجماعـــات المحدودة أو فرق العمل المحدودة ، وقد أثبتت تجارب التطبـــيق أن هذه الاتجاهات سببت مزيد من الألم والصداع لادارة المنظمة ، كما أنها أحدثت تغييرات سريعة (ما لبثت أن تزول) في ثقافة المنظمة ، هذا ومـــن ناحـــية أخـــرى فإن استراتيجية الرقابة لا تحقق عملية دمج العاملين والتزامهم كما تحققه جودة الحياة الوظيفية .

إن ثقافة دمج العاملين تبني علي الأسس والخصائص التالية :-

أ- التفويض Selegation .

ب-بناء فرق العمل Teamwork .

ج- دعم وتمكين العاملين Empowerment .

د- دمـــج الأفــــراد فـــي التكنولوجــيا People Integrated with Technology .

هـ- الإحـــساس بالمــشاركة في الغرض الرئيسي للمنظمة A Shared Sense of Purpose .

أ- التفويض : وهـــو يعني إعطاء مسئوليات اتخاذ القرارات والتصرفات للأفـــراد الذين هم أهل ثقة في المنظمة ثم إمدادهم بالمعلومات اللازمة لذلك .

كما نعرف التفويض بأنه تنازل الرؤساء أو المديرين عن بعض سلطاتهم لـــبعض المرؤوســـين المتميزين لإنجاز بعض المهام ، والتفويض يؤدي إلي مزايا عديدة أهمها :-

١- دمج وتمكين العاملين في العمليات التنظيمية والإدارية .

٢- تدريب وتنمية مهارات العاملين باستمرار .

٣- إعداد وتأهيل العاملين للترقي إلي مناصب وظيفية أعلى .

٤- إدارة فعالة لوقت الإدارة العليا .

٥- تحقيق مبدأ ومفهوم الإدارة بالاستثناء .

٦- بناء مناخ تنظيمي قائم علي المشاركة والعلاقات الإنسانية الفعالة .

ب- بناء فرق العمل : وهـــذا يعنـــي دمج الأفراد المناسبين في الأوقات المناسبة ، حيث أن دمج كل فرد وكل شخص في المنظمة يجب أن يتم

علي أساس أداء المنتج أو الخدمة التي تحقق رضا العميل ، وليس علي أساس الوظيفة أو تحقيق الانضباط في العمل فقط ، حيث يلاحظ أنه في المنظمات التقليدية تكون الوظائف مستقلة ومنفصلة عن بعضها البعض ، فـي إطار حدود الأقسام الإدارية ، أما في ظل بناء فرق العمل عبر مخـتلف أجـزاء ومـستويات المنظمة ، فإن الحدود التنظيمية تذوب ويحدث الاندماج والتكامل بين مختلف الوظائف مثل وظائف الإنتاج ، الرقابة علي الجودة ، الصيانة والشراء والتخزين والتسويق وغيرهم .

ج- **تمكين العاملين** : حيث يتم تقديم الفرص والمساهمات القيمة للعاملين فالمـنظمات تحـتاج إلـي دعم كل العاملين وبدون حدود للأدوار أو المـساهمات خاصة عدم التفرقة بين الذكور والإناث في العمل ، وبين الأغلبية والاقليات ، بدون تفرقة أيضاً بين مستوى إداري وآخر ، وفي التمكين يتوقع من كل فرد :-

١- أن يقبل ويتدرب علي تحمل المسئوليات الضرورية لأداء الوظائف والمهام .

٢- أن يساعد الآخرين علي إنجاز مهامهم وأداء أعمالهم .

٣- لا أحد يستطيع أن يقول لا أستطيع أداء وظيفتك I Can't my Job

٤- لا أحد يستطيع أن يقول ليست هذه وظيفتي It's Not your Job ، حيث لا توجد حدود للمسئولية خاصة بأداء مهام ووظائف محددة ، حـيث يكـون الجمـيع مؤهلاً لاداء مختلف المهام وتقديم مختلف المساهمات والمساعدات .

د- **دمج الأفراد مع التكنولوجيا :** حيث يجب أن يكون الفرد قادراً علي الإبداع والتعامل والتكامل مع التكنولوجيا المتاحة سواء كانت تكنولوجيا الإنتاج أو تكنولوجيا الاتصال ، أو سواء كانت في ورش الإنتاج أو المعامل أو المكاتب ، حيث يستطيع الأفراد تطويع أو تغيير التكنولوجيا وقهر مشكلاتها وآلامها ، وبهذا الفهم فإن حدود الطاقة المنتجة للأفراد والتي تشمل المساهمات الفعالة للعاملين ، تكون أكبر من الحدود البسيطة للتكنولوجيا ، يقول أحد خبراء العمل في اليابان Haruo Shimada **الأفراد فقط هم الذين يستطيعون إعطاء النصيحة للآلات** . Only People Can give wisdom to machines

هـ- **المشاركة في الغرض الرئيسي للمنظمة :** هذا يعني مشاركة الأفراد في الرؤية Vision والتي تعتمد علي التحديد الواضح للقيم الموصوفة في كل من رسالة المنظمة وطريقة تحقيقها ، أي الرؤية تقدم الطاقة والتوجيه وترشد كل فرد نحو كيفية مشاركته سواء كفرد أو كجماعة في الغرض العام Common Purpose الذي تحدده الرسالة ، أي أنها تمكن العاملين من الثقافة المخططة والالتزام التنظيمي والانسجام والتوافق تجاه رسالة المنظمة .

وبالإضافة إلي الخصائص الخمسة السابق ذكرها ، فهناك في بيئة العمل خصائص أخرى مثل الطاقات والقدرات ، التعلم . الجودة ، والعمل نفسه يكون مصدر للحماس The Work it self is a source enthusiasm وهكذا تكون المحصلة :-

- أن العميـل يستقبل منتجات عالية الجودة والقيمة ، مع التعهد والالتزام بتقديم ذلك في المواعيد المحددة .
- إن إدارة المنظمة سوف تحصل علي مخرجات ذات مصداقية ومعدلات غياب اقل .
- كمـا تكـسب الـنقابات العمالـية ثـبات واستقرار عمليات التوظيف لأعضائها.
- والعاملـين سـوف يجـدون عملهـم مـصدراً واسعاً للتقدير الذاتي Employees Find their work a source of Expanded self - Esteem .
- أمـا المـوردين فسوف تتم رؤيتهم كأجزاء وعناصر أساسية من نظام العمل ويصبحون مشاركين في خدمة العملاء .
- أمـا نظـم العمـل في المنظمة فسوف تكون ناجحة في أسواق العمل التنافـسية ، حـيث تكـون هذه النظم مؤهله Competent وملتزمة Committed ومرنة Flexible .

ويلاحظ أن الخصائص السابقة ليست فقط هي التي تساهم في عملية دمج العاملـين في البيئة التنظيمية ، ولكن هناك خصائص أخرى للمشاركة – في الـربحية ، الإدارة ، الملكـية – كمـا أن توفير بيئة العمل الصحية والآمنة والخالـية مـن الحوادث والإصابات تساهم في دمج العاملين ، وأيضاً النظم الفعالة للأجور والمكافآت والتقدير والترقي وتخطيط المسار الوظيفي ... الخ كلهـا تساهم في بناء جودة الحياة الوظيفية والتي هي أساس لبناء استراتيجية إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها .

رابعاً : جودة الحياة الوظيفية كنموذج تنظيمي

فـــي إطار الخصائص السابقة لعملية دمج العاملين في إطار مفهوم جودة الحياة الوظيفية ، حدد لولر Lawler هذه الخصائص في شكل نموذج تنظيمي يتضمن الخصائص التالية :-

١- مفهوم الرؤية .

٢- الفلسفة والقيم الحقيقية .

٣- نمط الإدارة .

٤- دور النقابات العمالية .

٥- الهيكل التنظيمي .

٦- بناء فرق العمل المستقلة ، شبة المستقلة .

٧- جماعات حل المشكلات .

٨- نظم المعلومات .

٩- التصميم المادي والفني .

١٠- نظام تخطيط المسار الوظيفي .

١١- نظم الاختيار .

١٢- التوجه التدريبي .

وفيما يلي عرضاً مختصراً لكل منها :-

١- تحديد الرسالة والفلسفة والقيم الحقيقية :-

إن كثيـــراً مـــن الباحثين تناولوا كفاءة التنظيم وركزوا علي الحاجة إلي مـــبادئ مرشـــدة وموجهة ، والحاجة أيضاً إلي الفلسفات والقيم الحقيقية ولقد كـــتب Sherwood قـــائلاً : لكـــي تحصل علي الميزة التنافسية فإن بعض الأشياء الجديدة والمتميزة تختلف من حيث الحاجة إليها ، فالأعمال العادية لا

تـــوجد المنافسة الشديدة ، فالأعمال والتشغيل المتميز والمعقد هو الذي يؤدي إلـــي تحقـــيق العوائد المتميزة وتحقيق التميز التنافسي ، ولكي يحصل علي التميز التنافسي فالتغيير يجب أن يكون جوهرياً والمنظمة تكون مثالية .

إن الـــرؤية تحـــدد الرسالة التنظيمية وأيضاً تحدد وتصف القيم التي من شـــأنها الوصـــول إلي الرؤية ، إن كبار القادة والمديرين الذين يحتاجون إلي القفـــز مـــن استراتيجية الرقابة إلي استراتيجية الدمج عليهم والاستمرار في عملـــية التعلم التي تبدأ بتحديد الفلسفة والقيم ، يقول بعض الباحثين Moss Kinter إن المـــشكلات الأساسية لمعظم المنظمات هي أن هياكلها التنظيمية وممارســـاتها مؤســـسة علي اعتبارات نظرية قديمة وهي أن المستقبل سوف يكون أمتداداً للحاضر الذي هو امتداد للماضي .

إن الاضـــطرابات التي تحدث في بيئة الأعمال والبيئة التنافسية لا تؤكد هـــذا النمط القديم للمنظمة ، والذي يصمم بطريقة لا تدمج الأفراد ولا تؤدي إلـــي الالتـــزام أو الزهو والفخر بالعمل بينهم ، كما أنها لا تؤدي إلي زيادة ارتـــباط وولاء ورضـــا العاملين بمنظماتهم ، ولا تؤدي بالتالي إلي التطوير الذاتـــي لهـــم ، أمـــا المنظمات الجديدة فهي التي تحقق كل ذلك ، أنها ثقافة تنظيمـــية جديـــدة قائمـــة علـــي الدمج والمشاركة والالتزام من قبل المنظمة والعاملـــين معـــاً ، وعلي سبيل المثال ، فإن بعض المنظمات يمكنها صياغة الرؤى التالية :-

أ- سوف نكون الأفضل نحو تحقيق احتياجات عملائنا ومساهمينا ونحن .

ب-سوف تحقق التميز التنافسي من خلال تطوير الطرق والأساليب وليس تقليد المنافسين .

ج-سوف نعتز بتنوع الأفكار والأفراد لدينا .

د- منظمتنا سوف تدمج الأفراد مع التكنولوجيا .

ه- سوف نبني بيئة من العلم المستمر الذي سيقود إلي التحسين المستمر .

و- نناضل بقوة من أجل تحقيق الجودة في كل ما نفعل .

ز- سوف نبني روح الاكتشاف والصداقة والاحترام والفرض والملكية .

ح- المعلومات سوف تتدفق بحرية لدعم الأفراد نحو التصرف الأفضل .

ط-سوف نستخدم الابتكار التكنولوجي والطرق الإحصائية كأدوات مدعمة في تحقيق الجودة والمصداقية .

ي-سوف نحطم الحدود والمعوقات بين الأقسام الوظيفية ، والعمل سيكون في شكل فريق .

٣- نمط الإدارة :-

إن متطلبات دمج وتمكين العاملين لدى مستوى الإدارة العليا يتطلب :

أ- توافـــر إدراك سياسي ومهارات ضرورية لبناء جدار صلب لفهم ودعم عملية الدمج .

ب-التوجه نحو تخفيض عدد المستويات الإدارية ووجود رئاسات محدودة .

ج- دعم عمليات التحفيز والدفع الذاتي للعاملين .

د- مساعدة الأفراد نحو التحرك إلي التوجهات الإيجابية .

ه- قبول الأسئلة ومناقشة الموضوعات والأفكار من أجل التحسين المستمر

و- بناء الثقة والانفتاح علي الآخرين .

ز- تقديم الرؤية والاتصال بها .

ح-وضوح الأهداف مع تحديد الأولويات .

ط-تتحرك القرارات إلي المواقع المناسبة .

ي-دعم الآخرين .

ك- التوجه نحو تطوير عمليات الفريق وبناء المهارات الشخصية للعملية .
ل- توقع وإدارة المستقبل .

هـذا النمط يعتبر أساسياً وضرورياً لرؤية العاملين في المنظمة كأصول يجب تطويرهم وليس كتكاليف أو نفقات يجب الرقابة عليها . People are Regarded as Assets to be developed Not Costs to be Controlled .

٣- دور النقابات العمالية :-

إن النظر إلي جودة الحياة الوظيفية كنموذج تنظيمي يبني في أحد جوانبه علي العلاقات الفعالة بين كل أعضاء وأجزاء المنظمة ، إن العدالة في الإبقاء علي النقابات العمالية كضرورة تساهم في نجاح النموذج ، ليس المطلوب رد الفعل تجاه مطالب النقابات العمالية ، ولكن المطلوب استباق مطالب النقابات العمالـية بتحقيق عمليات دمج ومشاركة وتمكين العاملين ، ولذا يجب التوسع في المشاركة ، المساومة الجماعية في التفاوض ، الهياكل والأساليب اللازمة للـنجاح ، بالإضافة إلي أن المشاركة الإيجابية مع النقابات سوف يكون لها تأثير إيجابي علي لاداء والتشغيل الكفء .

٤- الهيكل التنظيمي :-

فـي إطار النموذج فإن الهيكل التنظيمي يجب أن يكون مسطحاً أو أفقياً افضل من كونه هرمياً أو راسياً ، وذلك يوفر اتخاذ القرارات علي المستوى المناسـب ، وهذا يؤدي إلي السرعة واختصار الوقت ودقة الأداء ، يجب أن تتحـرك القـرارات بعيداً عن مناطق النفوذ والنقاط المركزية أي من الإدارة العليا إلي المستويات التشغيلية .

لــذا فإن الإدارة العليا والوسطى في إطار النموذج سوف يقل تدخلها في اتخاذ القرارات ، حيث يتم اتخاذ القرارات في نقاط أو محطات ومواقع التنفيذ ، أمـــا المنهج الراسي أو الهيراركي للهيكل التنظيمي فلا يساعد علي سرعة اتخـــاذ القـــرارات ودمـــج ومـــشاركة العاملين في المستويات الأقل ، وعدم الاستفادة من خبرات ومهارات مستويات التنفيذ المسئولة عن الإنتاج أو تقديم الخـــدمات للعمـــلاء ، وهـــذا يقلل من النجاح المتوقع لمفهوم الجودة الشاملة وجودة الحياة الوظيفية .

٥- تصميم الوظيفة :-

إن خـــصائص تـــصميم الوظائـــف يجب أن تنسجم وتتوافق مع مختلف عناصـــر التـــصميم التنظيمـــي ، يجب التركيز علي الإثراء الوظيفي Job Enrichment أو علـــي فـــرق العمـــل ، وذلك بهدف تمكين الفرد من أداء المهمة ككل أو تنوع مهارات الفرد في أداء مختلف المهام ، فالإثراء الفردي أنْ يـــتمكن الفـــرد مـــن أداء المهمـــة ككل أو أداء مهام مختلفة ، أو الإثراء الجماعـــي من خلال فرق العمل والجماعات التنظيمية ، أي أن الهدف سوف يكون التحلل ولو تدريجياً من الوصف الوظيفي .

إن البحوث الإدارية تشير إلي أن الأفراد سوف يكون أدائهم عالياً وتزداد درجة الرضا لديهم عندما يشعرون بأنهم يؤدون أعمالاً ذات مغزى أو معني ، ولـــديهم المـــسئولية عن هذه الأعمال ، ويتلقون التغذية المرتدة عن نتائج أدائهم .

لـــذا فـــإن النموذج الجديد في التصميم الوظيفي يركز علي الخصائص التالية :-

أ- تنوع مهارات الأفراد وبالتالي تنوع الأفراد لأداء المهام .

ب-التركيز علي المهام المحددة أو أجزاء العمل ، مثل القيام بأداء مهمة أو جزء من العمل من بدايته إلي نهايته .

ج- المهمـــة المتميزة : هي المهام التي تؤثر علي حياة أو عمل الآخرين في المنظمة .

د- الاســتقلالية : وتعكس الدرجة التي تؤدي فيها الوظيفة بحرية وتكون مـــستقلة وتــسمح للموظــف بجدولة العمل وتحديد الإجراءات التي يستخدمها لكي يؤديها .

هـ- الــتغذية المــرتدة من الوظيفة نفسها : وهي تعكس قدرة العامل علي الحصول علي المعلومات اللازمة عن نتائج أداء مهامه أو وظيفته ، وهــذه توضح كفاءة أداؤه في العمل . وقد تكون التغذية المرتدة هذه صـــادرة مـــن تقييم المشرف أو رئيس العمل ، العميل ، الزميل في العمل ، أو كل هؤلاء .

و- التــصرف مـــع الآخرين ، وهي تعني التصرفات والعلاقات اللازم القيام بها مع الآخرين لإنجاز وتحقيق المهام والوظائف .

٦- فرق العمل "شبة المستقلة" Semi - Autonomus Teams

يـــتم توظـــيف فـــرق العمل وبقوة داخل النموذج التنظيمي لجودة الحياة الوظيفية ، وذلك مثلما يحدث في عملية الإثراء الوظيفي ، ويتم أيضاً تطوير ثقافة المنظمة وإدارة الجودة الشاملة .

إن عمل الفرق هي فرصة لتطوير عملية صنع واتخاذ القرارات ، وأيضاً فإن الجماعات شبة المستقلة تتعلم كيفية استثمار الاستقلال في اتخاذ القرارات

المــرتبطة بالأجــور مثلاً : وأيضاً قرارات الاختيار والإنتاج والشراء ، كما يمكن القول بأن مستويات الاستقلال تتغير مع تغير الإثراء الوظيفي وتطوره.

هــذا ويــدعم عمــل الفريق كل من نطاق وعمق المعرفة لدى العاملين Breadth & Depth ، حيث يتعلمون المهام المشتركة أو المتداخلة ، كما أن المهــام الراسية يمكن أن تتحرك إلي المستويات الأفقية لفرق العمل ، ويتعلم الأفراد المهارات الإدارية اللازمة التي تدعمهم في اتخاذ القرارات ، كما تتاح المعلومات لفريق العمل لإنجاز المهام الجديدة سواء في مجال جدولة الإنتاج أو الشراء والتكاليف والأعمال الأخرى .

إن نظــم الأجــور تتغيــر وترتبط بتركيبة فرق العمل ومهاراتها ، فنظم الأجــور والتعويض ترتبط بالمهارة ، وهذا يؤدي إلي تشجيع أعضاء الفريق نحــو تعلــيم المهــارات الضرورية ، والمكافآت ترتبط عموماً بأداء الفريق وهكذا.

عمــوماً فــإن الاتجاه نحو فرق العمل يؤدي إلي تعلم الأفراد للمهارات والمعــارف المطلوبة ، كما يساهم في تدفق المعلومات وضبط نظام المكافآت والأجور حول أداء الفريق ، بالإضافة إلي تحقيق الاستقلال ، هذا كله يجعل الأفــراد يعملــون فــي مــنظمات حديثة وعصرية وليست منظمات تقليدية Traditional Organizations .

٧- جماعات حل المشكلات : Problem - Solving Groups

إن حلقــات الجــودة اليابانية أعتمدت علي الثقافة المحلية للشركات التي طبقتها ، وتساهم حلقات الجودة في التعرف علي المشكلات والمعوقات علي

كــل المستويات ثم إيجاد الحلول المناسبة لها ، وهذا من شأنه تدعيم الاندماج والمــشاركة ، كما يخفف من حجم المشكلات التي تعرض علي الإدارة العليا في المنظمة .

٨- نظم المعلومات Information Systems:

يساهم نظام المعلومات في توفير القدرة للأفراد علي فهم وتنسيق وإدارة أنفــسهم ، وقــد لا يرى المديرون أن هذا مناسباً ، إن شبكات الحاسب الآلي تقــدم أحجامــاً ضــخمة من المعلومات وتجعلها متاحة وبسهولة للعاملين أو الجماعــات داخــل المــنظمة ، وهذه الشبكات تشكل جزءاً أساسياً من نظام المعلومات .

إن نظم المعلومات تدعم عمليات مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات وحل المــشكلات ، مــن خلال ما توفره من معلومات وبيانات عن التغذية المرتدة لــلأداء والعمــل ، كمــا أنها تؤدي إلي زيادة الالتزام والتعهد التنظيمي لدى الأفراد والناتج عن زيادة الثقة لديهم .

٩- التصميم المادي والفني Physical & Techmical design:

إن التــرتيب الجــيد لبيئة العمل يقابل حاجات الأفراد ويحقق لهم الأمن والعمــل المناســب ، كمــا يــدعم دمج والتزام العاملين ويقلل من الخلافات والنزاعات التنظيمية سواء بين الأفراد وبعضهم أو بينهم وبين الإدارة أو حتى بين الإدارة والنقابة .

إن ترتيب بيئة العمل يمتد ليشمل الأماكن المخصصة لوقوف السيارات ، المطــاعم ، والمكاتب الخاصة ، والتجهيزات ، كما أن تنوع ملابس الأفراد

طـبقاً لمـستوياتهم الإدارية يعتبر غير لائقاً طبقاً لهذا النموذج ، **ففي شركة توشـيبا ، سوني يرتدي جميع العاملين ملابس مكتوب عليها توشيبا ، أو سـوني وهـي مـوحدة للجمـيع** ، وكل هذه الأمور تسهل من عملية دمج ومشاركة وتمكين العاملين .

١٠- الانسجام والتوافق Harmonize :

مـن المؤكد أنه لا يتوقع أن يكون هناك دمج كامل أو التزام كامل علي مستوى جميع الأفراد العاملين في المنظمة ، حيث يتعامل البعض منهم بطرق وأسـاليب مخـتلفة عـن الطرق العامة والسائدة من قبل المنظمة والأطراف الأخـرى ، ولـذا فإنه لا يوجد رضا كامل لدى جميع العاملين أو حتى لدى المـنظمة عـن عملـية دمج ومشاركة العاملين ، ويظل هذا الخلاف مثيراً للنضال من أجل تخفيفه وتضيق أو سد هذه الفجوة .

وهناك مجهودات تقوم بها بعض الشركات لتخفيض هذه التوترات ، منها المـشاركة في الأرباح بالتساوي بين كل العاملين في المنظمة ، فالمدير العام يحـصل علي نفس القدر من الربح الذي يحصل عليه أي فرد آخر ، وقد لا يكـون هذا الأسلوب مناسباً في شركة أخرى ، إنما الشركات تكافح من أجل إحداث الانسجام والتوافق بين جميع العاملين .

١١- نظم المكافآت Reward Systems :

إن المـنظمات التـي تهدف إلي دمج أكبر للعاملين فيها تحتاج إلي نظم متـنوعة مـن المكافآت عن المنظمات التقليدية ، حيث يجب أن تعتمد نظم المكافآت الجديدة علي :-

- الأجر المعتمد علي المهارة Skill - Based pay .

- المشاركة في المكاسب Gain Sharing .
- مشاركة العاملين في الملكية Employees Share Ownership .
- العوائد المرنة Flexible Benefits .
- الأجر المرتبط بتقييم الأداء Open participative performance appraisal .
- الأجر المرتبط بقوة العمل ككل An all - Salary worforce .

إن الـــشركات التي تطبق أي من هذه النظم أو بعضها أو كلها قد حققت مكاسب وعوائد متميزة منها :-

- انخفاض حجم الشكاوي والتظلمات .
- زيادة واضحة في جودة المنتجات .
- انخفاض الوحدات المعيبة لكل ١٠,٠٠٠ وحدة من ٢٠,٩٢ وحدة في ظل نظام الأجر الفردي الذي يعتمد علي الإنتاج والقطعة إلي ٢,٣١ وحدة في ظل نظام المشاركة في المكاسب .

إن نظم الأجر المرتبطة بالمهارة عنصر هام في تطوير معارف الأفراد ، والوصول إلي القيم الحقيقية للدمج مثل النمو الشخصي، والمشاركة في الربح تنتج عن المشاركة في المكاسب ، وتوفر للمنظمة الوحدة والتكامل ، كما أن المشاركة في الملكية تجعل كل فرد ليس أجيراً أو مستخدماً في المنظمة ولكنه مالكاً من ملاكها .

١٣- سياسات الأفراد Personnel Policies:

إن عملـــيات دمـــج ومشاركة العاملين في أي منظمة تحتاج إلي علاقات مـــتكاملة مع بيئة العمل المحلية ، حيث أن الفوائد المقدمة للعاملين ، جداول

العمـــل المـــرنة والاســـتبعاد وجماعـــات حل المشكلات وفرق العمل ، كلها سياسات يجب التعامل معها من منظور المشاركة من جانب العاملين ، حيث أنهم هم الذين يتعهدون وينفذون هذه السياسات .

إن ثـــبات واستقرار التوظيف هي قضية هامة في إدارة عمليات مشاركة العاملـــين في المنظمة ، وبدون الاتفاق مع العاملين علي هذه السياسات يكون من الصعب الحصول علي الدمج والالتزام الكامل من جانب العاملين .

١٣- نظام تخطيط المسار الوظيفي Career System :

إن نظـــم الدفع المبنية علي المهارات والمعارف تساهم في تقديم المسار المهنـــي للأفراد نحو الوظائف المتقدمة رأسياً ، أما علي المستوى الأفقي فإن التدريب علي التداخل الوظيفي Cross - function يقلل من الحدود الوظيفية والفواصـــل بـــين الوظائف ، ففي ظل عمليات دمج ومشاركة العاملين تتنوع المهـــارات وتعدد المعارف وينمو الأفراد رأسياً وأفقياً حسب المهام المطلوب تنفيذها ، وحسب المهارات والمعارف المطلوب منهم تعلمها .

١٤- نظم الاختيار Selection System :

إن نظـــم دمـــج وشغل العاملين في المنظمة ومشاركتهم يحتاج إلي نظام فعال للاختيار يعتمد علي التوجهات التالية :-

- المسار الوظيفي والعمل .
- عمليات التعلم والمعرفة .
- النمو والتطوير الذاتي والشخصي .
- المسئولية عن السلوك الذاتي .
- المهارات الشخصية المطلوبة .

ويجب أن ترضي قرارات الاختيار كل من الفرد والمنظمة ، وهي ترتبط بالوظائــف المتاحة والمقدمة ومشاركة الأفراد في عمليات الاختيار ، كما أن مقــابلات فــريق العمــل تكون موجودة ، وهي طريقة فعالة لاعطاء المتقدم للوظيفة أو المهمة مفهوم واضح عن المنظمة ونظم الدمج والمشاركة فيها .

١٥- تنظيم التدريب Training Organization :

أن الــتعهد والالتزام بتقديم التدريب من الأمور الهامة لنجاح عملية دمج Involnement العاملــين فــي المــنظمة ، وهاماً لعمليات التعلم واكتساب المعرفة والمهارات المتنوعة ، وتحقيق النمو الشخصي والتطوير التنظيمي ، والاهتمام بالتدريب والتطوير يستمد من تطبيق نظم دفع الأجور المبنية علي المهارة والمعارف خاصة الجديدة ، والخلاصة أن التدريب يدعم جودة الحياة الوظيفية من خلال إكساب الأفراد المهارات والمعارف الجديدة ، التي تساهم فــي البناء المهني للفرد ، والذي علي أساسه يتقاضي الأجر والمكافآت طبقاً لنظم الدفع السابق الإشارة إليها .

الخلاصة :

في إطار المناقشة السابقة لمختلف العناصر الواردة في هذا الفصل يمكن التركيز علي النقاط التالية :-

أولاً : أن إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي لاقت قبولاً واسعاً ونجاحاً متزايداً في بيئة الأعمال اليابانية .

ثانياً : إن نجاح اليابانيين في الجودة الشاملة استمد من عدة مقومات وفرتها الإدارة اليابانية منها :-

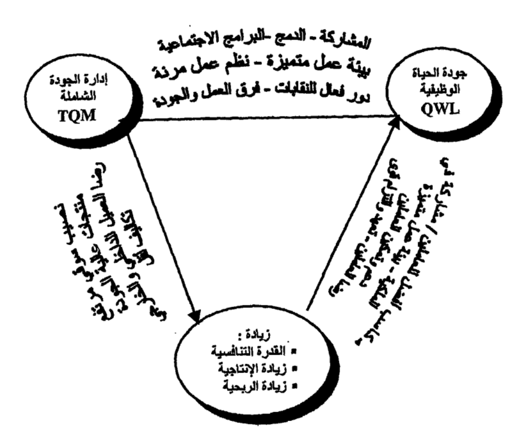
- حلقات الجودة .
- نظام الوقت المحدد .
- تميز نظام التعليم الياباني وربطة بمواقع العمل .
- التدريب يتم كعملية مستمرة .
- التوظيف مدى الحياة .
- جماعية اتخاذ القرارات .
- بناء الجودة كعقيدة يابانية .
- المشاركة بمفهومها الواسع .

ثالثاً : إن جودة الحياة الوظيفية هي مفهوم أو استراتيجية تتبناها الشركات المتقدمة ، بهدف زيادة رضا العاملين ودمجهم الكامل في العمل وزيادة درجة الالتزام من قبلهم تجاه المنظمة وتحقيق الإنتاجية والأداء التنافسي .

رابعاً : يمكن القول بصفة عامة أن جودة الحياة الوظيفية هي من الاستراتيجيات الأساسية ، بل أهم الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق استراتيجية الجودة الشاملة ، كما أن الجودة الشاملة إذا ما تحققت تؤدي إلي تحقيق معدلات أفضل في جودة الحياة الوظيفية .

خامساً : لكل ما سبق يرى البعض أن جودة الحياة الوظيفية يمكن تناولها باعتبار أنها نموذج تنظيمي فعال لتحقيق الجودة الشاملة وبناء وتشييد القدرات التنافسية للمنظمة .

ويمكن تمثيل ذلك في الشكل التالي :



جودة الحياة الوظيفية أساس فعال

لنجاح إدارة الجودة الشاملة

شكل رقم (١)

أسئلة وتطبيقات

س١ : أذكر ما تعنيه المفاهيم التالية :-

- جودة الحياة الوظيفية .
- ضمان الجودة .
- استراتيجية جودة الحياة الوظيفية .
- استراتيجية دمج العاملين .
- حلقات الجودة .
- المسار الوظيفي .
- نظم الأجر المبنية علي المهارات .
- نظم الأجر المبنية علي تقييم الأداء .
- الرؤية .
- الرسالة .
- الإدارة الاستراتيجية .

س٢ : أشرح ماذا يعني مفهوم إدارة الجودة الشاملة ؟ مبيناً المدخل للجودة الشاملة – النطاق – الفلسفة – المعيار – الفكرة – الهدف – التأثير – المنهجية ؟

س٣ : ما هو الهدف من جودة الحياة الوظيفية ، وما هي العملية والفلسفة المرتبطة بها في منظمات الأعمال الحديثة ؟

س٤ : إن ثقافة دمج العاملين في المنظمة تتأتى من خلال توفير مجموعة من الخصائص ... ما هي ؟ مع شرح كل منها باختصار ؟

س٥ : مـــاذا يعنـــي التفويض ؟ وما هي أهدافه ؟ ولماذا يحجم الرؤساء أو المديرين عن تفويض سلطاتهم ؟

س٦ : مـــاذا يعني مفهوم فريق العمل سواء المستقل أو شبة المستقل مع بيان أهم سمات الفريق الفعال ؟

س٧ : أذكر ما تعنيه المفاهيم التالية :-

- **T Q M**
- **Q W L**
- **I Can't my Job**
- **It's Not your Job**
- **Only People Can give wisdom to machines**
- **Employees Involvement**
- **Emmployees Empowerment**
- **Gain Sharing**
- **Integrating people with Technology**

س٨ : أشرح مفهوم جودة الحياة الوظيفية كنموذج تنظيمي كما حدده لولر **. Lawler**

س٩ : كـــيف يمكـــنك تحديد العلاقة بين استراتيجية جودة الحياة الوظيفية واســـتراتيجية إدارة الجودة الشاملة وذلك في حدود تقرير من ثلاث صفحات ؟

س١٠: السلطة تفوض لكن المسئولية لا تفوض .. كيف يمكنك شرح ذلك ؟

مراجع الفصل

1. Faster , M. & Whittle, S., The Quality Management Maze, T Q M Magazine , Vol.1 , No.3, PP.143-148, 1989.

2. Sherwood, J. J., Creating work Cultures with Competitive Advantage , Organizational Dynamics, Vol.16, No.3, PP. 5-27, 1988 .

3. Lawler , E. E., Hith Involvement management : Porticipative Strategies for improving Organizational Performance, Jossey – Bass, Oxford, London, 1985.

4. James , Graham, Quality of working life & Total Quality Management , International Journal of Manpower , Vol.13, No.1, PP.41-58, 1992 .

5. Worrall, les & L. Cooper , Cary, The Quality of working life , The 2000 Survey of managers changing experiences, the institute of management (IM), University of manachester Institute of Technology (UMIST), London, 1997 .

٦. د، سيد محمد جاد الرب ، إدارة الإنتاج والعمليات ، الإسماعيلية ، جامعة قناة السويس ، جهاز بيع الكتب الجامعية ، ٢٠٠٦ .

الفصل الرابع

جودة الحياة الوظيفية والإنتاجية

الفصل الرابع
جودة الحياة الوظيفية والإنتاجية

مقدمة وأهداف الفصل :

الإنتاجية وجودة الحياة الوظيفية .... ما هي العلاقة بينهما أيهما يأتي أولاً ، هل الإنتاجية المتزايدة وبما تحققه من ربحية وعوائد عالية علي المنظمة تساهم في تحقيق جودة الحياة الوظيفية ، أم هل أن جودة الحياة الوظيفية بما توفره من دعم للعاملين ورفع الروح المعنوية وإخلاص وولاء للمنظمة ، يتم من خلالها التزام العاملين بمستويات عالية من الإنتاجية والجودة ؟

ومما لا شك فيه أن العلاقة بين الإنتاجية وجودة الحياة الوظيفية علاقة تبادلية ، إلا أن البحوث والدراسات تثبت أن الرضا الوظيفي يساهم في زيادة الإنتاجية ، ومن ثم فإن جودة الحياة الوظيفية في رأينا هي التي تأتي أولاً، علي الأقل من خلال التزام قادة وكبار مديري المنظمة بذلك ، كما يمكن القول بأنه كلما زادت الإنتاجية زاد المنفق علي أبعاد جودة الحياة الوظيفية وهذا يؤدي إلي زيادة الإنتاجية ، فهي علاقة دائرية التأثير متكاملة التبادل .

وفي إطار ما سبق سوف يهدف هذا الفصل إلي :-

أولاً : التركيز علي مناقشة أهم المفاهيم الأساسية للإنتاجية .

ثانياً : العلاقة بين الإنتاجية وجودة الحياة الوظيفية .

وفي سبيل ذلك يمكن مناقشة الأساليب التالية :-

أولاً : مفاهيم أساسية في الإنتاجية

نناقش فيما يلي بعض المفاهيم المرتبطة بالإنتاجية ومنها :

١ـ مفاهيم أساسية في الإنتاجية :ـ

أ- الإنتاج : Production

يعني عدد الوحدات التي ينتجها المصنع أو الآلة خلال فترة زمنية معينة ، ولا شك أن التمييز بين المشروعات علي أساس حجم الإنتاج أي عدد الوحدات لا يعتبر منطقياً ومقبولاً ، ذلك أن العبرة ليست بعدد الوحدات المنتجة ، وإنما العبرة بكفاءة استخدام الموارد المتاحة ، بمعني أخر ربحية الوحدة الواحدة أو الربحية الكلية للمنظمة .

فقد نجد إحدى الشركات تحقق إنتاج قدرة ١٠,٠٠٠ وحدة وأخرى تحقق ٢٠,٠٠٠ وحدة ، لا يمكن القول بأن الشركة الثانية أفضل من الأولى ، ولكن يمكن القول ما هو معدل العائد علي الاستثمار (صافي الربح ÷ إجمالي الأصول) في كل منها .

ب- الإنتاجية :

وهي تعني كفاءة استخدام المواد المتاحة ، والإنتاجية تساوي حسابياً النسبة بين المخرجات والمدخلات أي أن الإنتاجية = (إجمالي قيمة المخرجات ÷ إجمالي قيمة المدخلات) .

- فإذا قلنا أن الشركة الأولى باعت إنتاجها بسعر الوحدة خمسة عشرة جنيهاً وكانت التكاليف الكلية لها مائة ألف جنيه :

  فإن الإنتاجية = (١٠,٠٠٠ × ١٥) ÷ ١٠٠ = ١,٥ جنيه

  أي أن كل جنيه مستثمر حقق ربحاً قدرة نصف جنيه يعني ٥٠% .

- وإذا قلنا أن الشركة الثانية باعت إنتاجها بنفس السعر ١٥ج للوحدة وإجمالي تكلفتها هو ٢٥٠ ألف جنيه :

فإن الإنتاجية = (٢٠,٠٠٠ × ١٥) ÷ ٢٥٠,٠٠٠ = ١,٢ جنيه .

أي أن كل جنيه مستثمر في الشركة الثانية حقق ربحاً قدره عشرون قرشاً أي ٢٠% . وبالتالي تكون الشركة الأولى أفضل من الثانية .

جـ- الكفاءة : Efficiency

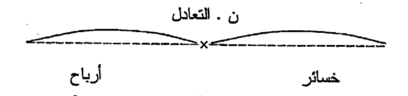
تعني قدرة المنظمة علي تحقيق أهدافها بأقل قدر من المدخلات ، وهي تعبير مرادف للإنتاجية .

د- الفاعلية : Effectiveness

قدرة المنظمة علي تحقيق أهدافها بصرف النظر عن قيمة أو تكلفة المدخلات ، ولذا فهدف الكفاءة يتضمن الفعالية ، فالكفاءة تتحقق عندما تتحقق الفعالية ، ولذا فالتوازن بينهما مطلوب ، لكن التركيز في الأجل الطويل يكون علي تحقيق الكفاءة .

هـ- نقطة التعادل : Break Even Point

هي النقطة التي تتعادل عندها التكاليف الكلية مع الإيرادات الكلية بحيث لا يحقق المشروع ربحاً أو خسارة .



لـــذلك يمكـــن القول بأنه إذا كانت الإنتاجية مساوية للواحد الصحيح فإن ذلـــك يعنـــي أن المـــشروع يعمل في نقطة . التعادل ، وبالتالي كلما زادت الإنتاجية عن الواحد الصحيح كلما كان ذلك أفضل .

ز- الإنتاجية الكلية :

التي تقيس الأداء الكلي للمنظمة .

م- الإنتاجية الجزئية :

التـــي تقيس الأداء الجزئي علي مستوى نشاط معين مثل إنتاجية النشاط التـــسويقي أو الـــشرائي أو الـــصناعي ، وأيضاً مثل قياس إنتاجية العنصر البشري وغيرها .

٢ـ كيفية زيادة الإنتاجية :ـ

يمكن أن يتم ذلك من خلال :

أ- من المنظور الكمي لمعادلة الإنتاجية

بما أن الإنتاجية = قيمة المخرجات ÷ قيمة المدخلات

إذن .. يمكن زيادة الإنتاجية عن طريق :

١- زيادة قيمة المخرجات مع ثبات قيمة المدخلات .

٢- زيادة قيمة المخرجات بنسبة أكبر من نسبة زيادة قيمة المدخلات .

٣- ثبات قيمة المخرجات مع انخفاض قيمة المدخلات .

٤- انخفاض قيمة المدخلات بنسبة أكبر من انخفاض قيمة المخرجات .

٥- زيـــادة قـــيمة المخـــرجات مع انخفاض قيمة المدخلات ، وهذا هو الوضع الأمثل ، حيث تكون هناك زيادة في الإيرادات مع مجهودات

إدارية وفنية وتنظيمية لتخفيض قيمة المدخلات . كما أن زيادة قيمة المخـرجات لا يتأتـي إلا مـن خـلال مجهودات بيعية وتسويقية وترويجية فعالة مع استقرار الوضع التنافسي .

ب- استراتيجية تخفيض التكاليف :

وهـي مـن الاستراتيجيات الفعالة التي تتبناها معظم الشركات الدولية المتميـزة ، حـيث يـتم الحفاظ علي مستويات الجودة وتحسينها مع ضغط التكالـيف ، ممـا يؤدي إلي البيع بأسعار تنافسية تجذب مزيداً من المبيعات وبالتالي مزيداً من الإيرادات .

إن تخفيض التكاليف يمكن أن يتم من خلال :

١- ترشيد استخدام الموارد الإنتاجية .

٢- وبالتالي تخفيض معدلات الفاقد والتالف والمعيب والسرقة .

٣- إتباع استراتيجية التشغيل المؤقت .

٤- إتباع استراتيجية تخفيض حجم العمالة .

٥- إتباع منهج الوقت المحدد وسياسة المخزون الصفري .

٦- الاستفادة من مزايا التقدم التكنولوجي .

٧- تحقـيق معـدلات عالية من الولاء والإخلاص والرضا الوظيفي لدى العاملين .

٨- تبني نظم فعالة للإبداع والابتكار وتقديم المقترحات والأفكار الإبداعية .

٩- الإنتاج الكبير فكلما زاد الإنتاج انخفضت التكلفة الثابتة للوحدة الواحدة.

ج- دعم وتمكين وتطوير الموارد البشرية ، باعتبارها أحد مجالات الاستثمار المـدرة للعوائد في الأجل الطويل ، وبالتالي زيادة الأنفاق علي التدريب والتعليم والتطوير والتنمية للعاملين .

د- إيجاد بيئة عمل صحية وآمنة وخالية من المخاطر والأمراض والحوادث والإصابات .

هـ- تخطيـط المسـار المهني والوظيفي للعاملين وإتاحـة فرص الترقي والتدرج لأعلى .

و- نظـم فعالة ومرنة للعمل تحقق التوازن بين متطلبات العمل والمتطلبات العائلية .

ز- نظم فعالة للأجور والمكافآت المدعمة والمحفزة تجاه الأداء الفعال .

ح- في إطار ما سبق تحقيق درجات عالية من جودة الحياة الوظيفية .

ط- إدارة الإنتاجية من خلال :

١- تخطيط الإنتاجية وتحديد أهدافها .

٢- تنظيم الإنتاجية سواء من حيث الوظائف ، العلاقات التنظيمية وخطوط السلطة والمسئولية مع الاتجاه للهياكل الأفقية .

٣- الـرقابة الإنتاجية من خلال وضع معايير تحقيق الإنتاجية والتأكد من مدى تحقيق هذه المعايير .

٤- تطبـيق مـناهج الجـودة الشاملة وفرق العمل الذاتية الإدارة وحلقات الجودة وغيرها .

٣ـ زيادة الإنتاجية : مدخل جودة الحياة الوظيفية :

مما سبق يمكن القول أن الموارد البشرية هي العنصر الحاكم نحو تحقيق التميـز والتحسين المستمر في الإنتاجية ، ولذلك تسعى منظمات الأعمال إلي

إرضاء العاملين وتحسين مستوياتهم الحياتية داخل بيئة العمل وخارجه ، ومن المبادرات التي تمت في هذا الشأن :

أ- يـرى أحد الباحثين أنه منذ بداية الثورة الصناعية والممارسين والباحثين وصناع القرار يحاولون تعريف وتقييم الممارسات التي تتم في بيئة العمل ، وذلك بهدف تعظيم ونمو الإنتاجية وتحقيق التميز والقدرة علي التنافسية ، ومن المبادرات التي تمت في ذلك :

- ممارسات الأداء المتميز والعالي الجودة .
- دمج ومشاركة العاملين .
- تنظيم العمل حول فرق العمل والجودة .
- تطبيق نظم العمل المرنة .
- محاولـة اكتشاف الطاقات الإبداعية لدى العاملين من خلال : حلقات الجودة وجماعات حل المشكلات واتخاذ القرارات .

ب- كمـا تركـز بعض المنظمات علي تحسين حياة العمل ، من خلال بناء علاقـات عمالـية فعالة تقوم علي المفاوضة الجماعية مع نقابات العمل Labour Unions ، وذلك بهدف أن تتحمل النقابات العمالية مسئولياتها نحـو تحـسين أداء المـنظمة ، من خلال تحسين أداء العاملين وتحسين مستوياتهم المعيشية ، وهذا ما يدعم الفكرة القائمة علي اعتبار أن "الإدارة وقوة العمل ما هما إلا أسرة كبيرة" .

Management and Workforce as One big Family .

ج- إن جــودة الحــياة الوظيفية تشمل تقديم برامج تدريبية لتطوير العاملين وتنمية مهاراتهم ومعارفهم بالوظائف التي يقومون بها ، وهذا يؤدي إلي مرونة أكبر في حل المشكلات التي يتعرضون لها أثناء العمل .

د- ترتبط الإنتاجية في المنظمة بالإدارة العليا والمديرين وكبار القادة ، ذلك لأن :

- الإنتاجية تشير إلي وتوضح الكفاءة الكلية للمنظمة .
- هــي المفــتاح الرئيــسي لتأثير الإدارة علي العاملين من خلال نظم المكافآت والحوافز والأجور المتميزة .
- تحقيق مستويات معيشية عالية للموظفين والعاملين .
- زيادة انتماء واخلاص العاملين لمنظماتهم .
- إدارة الإنتاجية بفعالية يؤدي إلي تخفيض ساعات العمل وزيادة حجم المبيعات .

ولذلك يمكن القول بأن الإنتاجية تعني فعل الكثير بالقليل Productivity is doing More with less .

هـــ- إن التــزام المــنظمات بمــستويات عالية من المسئولية الاجتماعية والأخلاقية تجاه العاملين فيها ، يحقق مستويات عالية من الرضا الوظيفي فـــي إطار جودة الحياة الوظيفية ، وزيادة الإنتاجية ، فقد أوضحت معظم الــبحوث أن الشركات التي تلتزم بالمسئولية الاجتماعية والأخلاقية تجاه العاملــين فيها والمتعاملين معها هي من أفضل الشركات إنتاجية وربحية وتميــز وقدرة تنافسية ، حتى أن هذه الشركات يمتد التزامها تجاه حماية البيــئة من التلوث والمساهمة في الحد من المخاطر البيئية وتطبيق نظم

الإدارة البيئية (ISO 14001) كما هو الحال في جنرال إليكتريك وجنرال موتورز وغيرهما من الشركات الدولية المتقدمة .

و- ومن القطاعات الجاذبة للعمالة في ج . م . ع . هيئة قناة السويس والشركات التابعة لها ، قطاع الضرائب ، قطاع البترول ، قطاع الاتصالات ، بعض شركات القطاع الصناعي والخدمي الخاص ، حيث أن هذه الشركات :-

- تعطي مرتبات وأجور عالية .
- مكافآت وبدل جهود متميزة .
- توفر بيئة عمل صالحة وصحية .
- نظم متقدمة للعلاج والتأمين الصحي .
- نظم معقولة للمساهمة في دعم الموظف عائلياً "دور حضانة – حج وعمرة – مصايف – رحلات – دعم أبناء العاملين والاحتفال بتميزهم الدراسي – .....الخ" .

وهكذا فهذه الشركات بقدر ما توفر من جودة الحياة الوظيفية للعاملين فيها بقدر ما تستقر العمالة وتخلص في الأداء وتحقق المستويات المستهدفة للإنجاز والإنتاج .

ز- إن العناصر المحددة لنجاح الإنتاجية هي :

- إدارة العمل والتنظيم .
- إدارة الأفراد .
- إدارة العمليات والإنتاج .

ولا شك أن العنصر الثاني يشترك وبقوة في العنصرين الآخرين ، وبالتالي يساهم مساهمة فعالة في زيادة الإنتاجية الكلية للمنظمة ، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال إطار كامل لجودة الحياة الوظيفية . ومن الباحثين من يركز علي إدارة الإنتاجية ، وتحسينها من خلال : الإدارة ، الأفراد ، رأس المال ، وهي لا تختلف عن العناصر السابقة كثيراً .

ح- إن جودة الحياة الوظيفية تحقق الالتزام المتبادل Matual Commitment والثقة المتبادلة M . Trust بين الإدارة والعاملين فيها ، نحو النضال والكفاح المستمر من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية التي تحقق المستوى المعقول والمنطقي من الكرامة والمصداقية والعدل والرضا لكل من العاملين وأيضاً الإدارة .

وكما يقول الباحثين (Jay H. & Barry R. 1996) عندما توفر الإدارة الاحترام والصدق مع العاملين في المنظمة وتدعم وتعظم مشاركتهم وإنجازهم ، فإنها بذلك تحقق مسئول عال ومناسب من جودة الحياة الوظيفية QWL والذي يساهم في التحسين المستمر للإنتاجية .

ثانياً : الإنتاجية كإستراتيجية
لجودة الحياة علي المستوى القومي

مقدمة :

إن حـــركة الإنتاجية هي مجهود دولي أو عالمي كما أنها مجهود تنظيمي وإداري علـــي مستوى منظمات الأعمال الخاصة منها والعامة ، وذلك بهدف الوصــــول إلـــي الـــتقدم الاجتماعي والاقتصادي والذي يتم من خلال تحسين الإنتاجية ، وأيضاً من خلال دمج ومشاركة وتعاون جميع أصحاب المنافع أو المهتمون بالإنتاجية ، خاصة المنظمات ، العاملين ، الحكومات ، الأكاديميون وجماعات المجتمع المحلي وآخرين .

إن الإنتاجـــية هي هدف لتحسين جودة الحياة **Quality of Life** حيث أنها توفر :

- بيئة عمل افضل Better Working Enviroment .
- دخل مرتفع للأفراد Higher Income .
- توزيع عادل لثمار الإنتاجية Equitable Distribution .

وعلي مستوى الأمم المتحدة في إطار التوجه الدولي نحو زيادة الإنتاجية ودعـــم القدرة التنافسية ، فقد تم تأسيس وإنشاء منظمات الإنتاجية المحلية أو القومية (National Productivity Organization (NPO ، والهدف منها هـــو تحفيـــز وتعزيـــز ودعم حركة تحسين الإنتاجية علي مستوى الأفراد ، المـــنظمات ، الـــدول ، هـــذا وتلعب منظمة العمل الدولية International Labour Org. نفس الدور نحو تعزيز حركة الإنتاجية في العالم ، من خلال دعم القدرات المحلية والأدوات المؤسسية نحو تحسين الإنتاجية المحلية علي

مستوى كل دولة خاصة الدول النامية ، وتهدف الأمم المتحدة من خلال منظماتها هذه إلي التحسين المستمر في الإنتاجية وبما يؤدي إلي :

- النمو الاقتصادي وتخفيف حالات الفقر في العالم النامي .
- تحسين جودة الحياة Improvement of Quality of Life .
- دعم التنافسية الدولية من خلال تحسين الإنتاجية الدولية .

ونتناول فيما يلي أهم العناصر المحددة للإطار السابق :-

١- دور منظمات الإنتاجية الدولية في تحسين الإنتاجية :-

إن منظمات الإنتاجية الدولية تركز علي تحسين الإنتاجية وتحقيق التميز التنافسي علي مستوى كل دولة ، وذلك من خلال أدوات وأساليب تتبناها الأمم المتحدة ومن أهمها :-

أ- التركيز علي العوامل الثقافية والاجتماعية والتأثير علي القيم والاتجاهات المحلية نحو إنتاجية وجودة العمل ، أي التركيز الاستراتيجي نحو توجيه طاقة المجتمع ككل لتحقيق التطوير القومي الشامل من خلال الإنتاجية المتميزة ، وهذا ما يسمى مستوى التغيير أو التحول Meta Level .

ب- حث الحكومات والدول علي تبني السياسات الاقتصادية المتحررة والفعالة ، والتي من شأنها خلق بيئة اقتصادية قادرة ومشجعه للمنظمات الاقتصادية المحلية علي تحقيق الإنتاجية والتميز التنافسي ، وهذا ما يسمى المستوى الكلي Macro Level .

ج- أما علي المستوى الوسيط أو متوسط الحجم Meso Level فيشمل اتخاذ كافة إجراءات وأساليب دعم الإنتاجية ، من حيث البرامج

والسياسات المساعدة سواء كانت اقتصادية أو وظيفية أو هيكلية أو ثقافية وغيرها .

د- علي مستوى الشركات أو المنظمات الإنتاجية Micro Level فتقوم الشركات بمختلف المجهودات اللازمة لتحقيق الإنتاجية والتميز التنافسي لها في ظل اقتصاديات العولمة ، وذلك من خلال :

- بناء القدرات والهياكل الإدارية والتنظيمية .
- تطوير مهارات وقدرات العاملين .
- تحسين عمليات وهياكل وتكنولوجيا الإنتاج .
- الاندماج والتحالف مع شبكات الأعمال الدولية .
- بناء قيم العمل نحو الإبداع والتغيير والتطوير .
- الاهتمام بتدريب وتعليم وتثقيف العاملين .

هـ- حث الحكومات علي القيام بتشييد البني التحتية من مرافق صحية – مياه – كهرباء – طرق – معابر – نقل – اتصالات – مستشفيات – بنوك ، وهكذا لجذب الاستثمارات الإنتاجية وتنويعها وتحقيق المزايا الإنتاجية المرغوب فيها .

و- تقدم الأمم المتحدة من خلال منظماتها المساعدات العلمية والاستشارية والتدريبية والإدارية للدول النامية والتي تسعى إلي تحسين الإنتاجية ودعم التميز العالمي .

ز- التركيز علي أهمية الموارد البشرية العاملة في الشركات الإنتاجية ، وبناء القدرات والمهارات اللازمة لها ، ودعم عمليات ومناهج المشاركة وأيضاً تحسين جودة الوظائف Quality Job .

تقـول إحـدى دراسات منظمات الإنتاجية الدولية ، علي مستوى الدول النامـية تـزداد برامج تحسين الإنتاجية وتحقيق التميز التنافسي أهمية ، فمع زيـادة العـولمة يكون من الضروري لهذه الدول الاهتمام بتحسين الإنتاجية واعتـبارها أحـد العـوامل الأساسية لتحقيق التميز التنافسي والاندماج في الاقتصاد العالمي Global Economy .

كمـا أن تحـسين الإنتاجـية علي مستوى الدول النامية يساهم في خلق فرص عمل ووظائف جديدة للحد من البطالة السائدة في هذه الدول ، لذا علي الـدول أن تـدعم الشركات والمصانع والمؤسسات الإنتاجية والخدمية فيها ، لتحقيق الأهداف القومية مثل الحد من البطالة ، تنمية الصادرات ، توفير النقد الأجنبي والمنافسة الدولية وهكذا .

ح- إن مناهج وأساليب تحسين الإنتاجية تهدف أيضاً :-

- تطوير عمليات الإبداع Innovation .
- تطوير عمليات المشاركة Participation .
- تطوير الموارد البشرية H R D .
- إدارة العمل بكفاءة Labour Management .
- تحسين ظروف العمل Better Working Conditions .

٢- لماذا الإنتاجية كاستراتيجية للتطوير ؟

لأنها تحقق كل ما سبق بالإضافة إلي :-

أ- إن الهـدف النهائـي للإنتاجـية دفـع عمليات التطوير الاقتصادي والاجتماعي علي مستوى المنظمات والدول ، وبما يمكن من تحسين جـودة الحـياة ككل ، وجودة الحياة علي مستوى منظمات الأعمال

المقـصود بها جودة الحياة الوظيفية QWL ، أما جودة الحياة علي مستوى المجتمع فهي أسمى وأكبر ، بمعني أن تقوم الدولة بالتزاماتها الاجتماعية والاقتصادية والإنسانية والثقافية تجاه مواطنيها والمقيمون علـي ارضـها ، وبمـا يدعم السعادة والرفاهية والإخلاص والولاء القوي من جانب الأفراد لمجتمعهم أو دولتهم .

ب-إن تحقـيق جـودة الحـياة هو العامل الرئيسي لخلق القيمة المضافة Added Value ، ويتم ذلك من خلال مزيج مثالي من :-

- الموارد المتاحة من المواد الخام والتجهيزات .
- المهارات والمعارف الإنسانية .
- التكنولوجيا .
- الطاقات الخدمية المتنوعة .
- الإبداعات والابتكارات وإدارة المعرفة .

ج- فـي الماضـي كان ينظر إلي تحقيق التقدم والقيم المضافة من خلال عناصـر الأرض ورأس المال والسكان ، وهذا لم يؤدي إلي تحسين جودة الحياة ، إن المطلوب هو الاستثمار واكتشاف طرق جديدة لخلق القـيمة المضافة ، والطريقة الوحيدة لذلك الإنتاجية الأفضل والإبداع الأفضل والقدرة علي الاستخدام الفعال للموارد المتاحة .

د- مـنذ أربعـة آلاف سنة لم تتحسن جودة الحياة الوظيفية حتى القرن الـثامن عـشر عندما طورت نيوزلندا النقابات العمالية ونظم البنوك وشـيوع التجارة الدولية . وبنهاية القرن الثامن عشر تفوقت المملكة المـتحدة علـي نيوزلـندا من خلال الثورة الصناعية Industrial Revolution ، وبنهاية القرن التاسع عشر تفوقت ألمانيا والولايات المتحدة علي إنجلترا .

هـ- إن تفـوق الـولايات المتحدة في الإنتاجية جاء من خلال الوفرة في الأراضـي والمـوارد الطبيعـية التـي تمتلكها ، الفوز في الحربين العالميتـين ، ففـي المائـة وخمسين عامة الماضية كان معدل نمو الإنتاجـية فـي أمريكا ١,٨% مقابل ١,٦% لجميع الدول الأخرى ، وهـذا مكنها من أن تصبح قوة عالمية هامة Important World Power .

و- إن الـتطورات التكنولوجية والاقتصادية والفكرية ساهمت في سرعة التطور فقد :-

- أخذت بريطانيا ٥٠ سنة لكي تضاعف دخل الأفراد خلال الثورة الصناعية .
- فـي بدايـة القرن العشرين وخلال ٣٠ سنة ضاعفت أمريكا من دخل مواطنيها .
- خلال أقل من عشر سنوات وفي الوقت الحاضر ضاعفت الصين من دخل مواطنيها .

ز- هـذا ويمكن القول بأن المساهمات الكمية والنوعية لتحسين الإنتاجية تتأتي من العوامل التالية :-

- الاستخدام الأمثل للأرض .
- الإبداع التكنولوجي .
- الاستثمارات الرأسمالية .
- جودة قوة العمل .
- تحسين النظم والعمليات .
- تطبيق مبادئ التوازن الاقتصادي .
- كفاءة السياسات والقواعد الحكومية .

- قـــدرة الإدارة علي خلق خليط أمثل Optimal Mix من كل ما سبق .

حيث يؤدي الإبداع التكنولوجي إلي زيادة القيمة المضافة ، من خلال تقـــديم خـــدمات ومنتجات جديدة للأسواق ، ومن خلال عمليات تشغيل أكثر كفـــاءة ، أمـــا الاستثمار في التصنيع والتجهيزات فيجعل عنصر العمل ثابتاً ومـــستقراً أو أكثـــر كفـــاءة ، وتتحقق جودة قوة العمل من خلال المهارات والمعارف الجديدة التي يتم اكتسابها في ظل التطورات التكنولوجية والإدارية الحديثة ، كما تساهم النظم في جعل العمليات أكثر كفاءة ، ويتم تخفيض تكلفة التشغيل من خلال اقتصاديات التوازن ، وتوفر القواعد والسياسات الحكومية البنية التحتية والنظم التعليمية وتجعل المناخ صحياً في الأسواق المالية ونظم الاستيراد والتصدير والتحرر الاقتصادي وضبط سلوك السوق وهكذا .

وتـــساهم الإدارة علـــي مـــستوى المنظمة في الاستخدام الأمثل للموارد الـــسابقة، ولتحقيق الخليط الأمثل من المنتجات والخدمات المناسبة للعملاء ، حـــيث أن المنـــتجات والخـــدمات يتم شرائها واستهلاكها عندما تكون عالية الجـــودة وبأسعار منخفضة ، ويتم تسليمها للعملاء في الوقت الذي يحتاجون إليها فيه ثم تدعم بخدمات ما بعد البيع .

ح- هـــذا بالإضـــافة إلـــي أن التوزيع العادل لثمار تحسين الإنتاجية يمكن الأفراد من العيش بسعادة أكثر وجودة حياة افضل .

فمــنذ قيام منظمة العمل الدولية ILO وهي تركز مجهوداتها نحو تحقيق هــذا الهدف ، أي تحسين مستويات الحياة وزيادة التوظيف المنتج ، وتم ذلك من خلال :-

١- تعزيــز الــتعاون بــين المــنظمات والشركات والحكومات ، العاملين وأصــحاب الأعمــال والنقابات العمالية ، لذا يمكن القول بأن الإنتاجية أصبحت القضية الأساسية لمنظمة العمل الدولية .

٢- إن الإنتاجــية هــي أحــد المعايير الهامة للمنافسة الدولية واستراتيجية طويل الأجل علي مستوى المنظمات أو الحكومات .

٣- إن الإنتاجية تساهم في تخفيف الفقر ، حيث تقول الإحصاءات أنه كلما زادت كفــاءة الاقتصاد القومي "من خلال الإنتاجية" فإن ذلك يؤدي إلي زيــادة متوســط دخل العاملين مع تخفيض معدلات التضخم في الأجل القصير .

٤- كلمــا زاد الدخل القومي الناتج عن تحسن الإنتاجية فإن ذلك يساهم في التوزيع الاجتماعي العادل خاصة علي مستوى كبار السن ، والعاطلين ، الشباب ، المعوقون وغيرهم .

٥- الإنتاجــية تــساهم في تجنب الارتباك في الأولويات ، فمن المعلوم أن الإنتاجــية تأتي أولاً ثم التوزيع ، فلا تستطيع التوزيع ما لم يكن هناك منتج One Can't Distribute What Has not Been Produced .

٣- الإنتاجية ودعم عمليات التوظيف :-

أ- هــناك معامــل ارتباط قوى بين الإنتاجية في الأجل الطويل ومستوى التوظيف علي المستوى القومي ، فزيادة الإنتاجية في أي اقتصاد يعني زيــادة المنافــسة في الأسواق العالمية وانخفاض معدل عدم التوظيف

"البطالة" Unemployment . إن زيادة الإنتاجية لأي منشأة يعني زيادة الإيرادات بها وهذا يؤدي إلي تأمين الاستثمارات وخلق فرص وظيفية جديدة .

ب-إما الآثار قصيرة الأجل للإنتاجية ، فهي ترتبط بدورة حياة العمل والإنتاج والتي تؤثر علي معدل نمو البطالة ، حيث أن الإنتاجية تكون مؤشراً ومقياساً لخلق وظائف كثيرة من خلال أنها مصدر خصب للأموال والاستثمارات ، يمكن للمشروعات الصغيرة أن توفر فرص وظيفية فردية قائمة علي الإبداع والابتكار ، وهذا يتمثل في حماية مظلة الإنتاجية القومية . **فالإنتاجية تخلق الثروة أما توزيعها فهو الهدف الاستراتيجي علي المستوى القومي لأي مجتمع** . وذلك في إطار الإنتاجية ومساهمتها في توفير الحقوق الإنسانية وفي ظل ما يسمى بالديمقراطية الاقتصادية Economic Democracy . إن التركيز علي التوزيع العادل فقط دون النظر إلي الإنتاجية "ما يتم توزيعه" يؤدي إلي مشكلات عديدة أهمها العداء والخصومة بين الحكومات وأصحاب العمل والنقابات العمالية .

ج- هناك علاقة إيجابية بين الإنتاجية وتحسين ظروف بيئة العمل ومتطلبات السلامة والصحة المهنية ، وأيضاً التعاون بين الإدارة والنقابات العمالية وتعزيز مشاركة العاملين وتحسين علاقات العمل .

د- إن تحسين الإنتاجية يؤدي إلي تطوير الموارد البشرية HRD في إطار العمل القائم علي المشاركة والتعاون والتدريب والتطوير، افضل من العمل الذي يقوم علي سياسات ونظم العمل الروتينية والقاسية .

هـ- مما سبق يمكن القول وبإيجاز أن استراتيجية التطوير إعتماداً علي الإنتاجية هي من الاستراتيجيات الفعالة والمؤثرة سواء علي المستوى القومي أو مستوى المنظمة : فالإنتاجية تؤدي إلي :

١- الاستخدام الأمثل للموارد التنظيمية .

٢- توفير مزيد من الاستثمارات الرأسمالية .

٣- توفير فرص توظيف .

٤- إحداث التوازن بين مختلف الطبقات في المجتمع .

٥- التوزيع العادل للثروة .

٦- دعم الاقتصاد القومي .

٧- دعم التميز التنافسي ... وهكذا .

أي أن الإنتاجية تساهم في تحقيق جودة الحياة علي مستوى المجتمع وتساهم في تحقيق جودة الحياة الوظيفية علي مستوى المنظمة .

٤- المنظور الحديث للإنتاجية :-

أ- من الناحية التقليدية فإن الإنتاجية يعبر عنها كمعدل يقيس العلاقة بين المخرجات والمدخلات .... أي أن :

الإنتاجية = (قيمة المخرجات ÷ قيمة المدخلات)

ب- وهذا الأمر يؤخذ عليه ما يلي :-

١- أن العلاقة السابقة لا توضح فوائد الإنتاجية سواء للمستهلك أو المجتمع .

٢- زيادة المخرجات بزيادة حجم المبيعات .

٣- تخفيض تكاليف الشراء يؤدي إلي زيادة الإنتاجية .

٤- تخفيض تكاليف العمل يؤدي إلي زيادة الإنتاجية .

إن الأخطاء السابقة تظهر تحسيناً في الإنتاجية في الأجل القصير فقط ، فعلي سبيل المثال إن الأفراد لا ينظر إليهم كتكلفة فقط ، وإنما يجب النظــر إلــيهم كموجدين للقيمة Value Creators ، وفي المنظور الحــديث يجــب النظــر إلي الإنتاجية باعتبار أنها تخلق مزيداً من الاســتهلاك ، فالــضغوط التي تمارس نحو تخفيض تكاليف العمل ، يعنــي عمــل الأفراد ساعات عمل طويلة وشاقة تحت مسمى زيادة الإنتاجية وهذا يعني استغلال Exploited العاملين .

ج- يتم تشويش مفهوم الإنتاجية من خلال بعض المعايير الحديثة مثل :-

- الكفاءة Efficiency .
- الرشد أو المنطقية Rationalizaticn .
- الربحية Profitability .

د- إن الإنتاجية في المفهوم الحديث تعني :

١- العاملين يخلقون القيمة .

٢- فعل الأشياء الصحيحة منذ البداية .

٣- الإنجاز بأقل تكاليف ممكنة .

٤- وبأقل وقت ممكن .

٥- مع أكبر جودة ممكنة .

٦- تعظيم مستويات رضا العاملين والعملاء .

٧- للإنتاجية بعداً إجتماعياً لا يقل أهمية عن البعد الاقتصادي .

٨- الجــودة هــي أحــد أهم العوامل المؤثرة في الإنتاجية وليست هي الإنتاجية .

٩- الإنتاجــية الفعلــية المفــضلة تعني الإنتاج الأفضل وليس الإنتاج الكثير.

١٠- تحقيق الجودة العالية في الإنتاج يؤدي إلي :-
- تخفيض الأخطاء وحالات الرفض "المعيبة" .
- الفاقد والتالف والهالك يكون أقل .
- تكلفة أقل .
- جودة عمليات عالية الكفاءة في كل مراحل العمل .
- مبيعات أفضل .

١١- الإنتاجية الأعلى تعني كفاءة أعلى للموارد البشرية لجميع العاملين والمديرين معاً .

١٢- الإنتاجية لا تعني مزيد من المهارات والقدرات والمعارف لدى العاملين ، ولكن أيضاً تعني مزيد من الدفع والدعم والدمج والمشاركة والتعاون ، لذلك يرى البعض أن الإنتاجية قد تكون مرادفاً Synonymous لتطوير الموارد البشرية .

هـ-الإنتاجية لا تنتج ولا تتأثر فقط بالمتغيرات التنظيمية ، لكنها حصيلة التفاعل المزدوج بين المتغيرات التنظيمية والبيئية ، حيث أن أهم المؤثرات والعوامل البيئية الخارجية التي تؤثر علي الإنتاجية هي :-

١- جودة السياسات الاقتصادية والحكومية .
٢- جودة الإدارة العامة في المجتمع .
٣- جودة البنية التحتية أو المرافق الأساسية Infrastructure .
٤- الاستقرار الاقتصادي والسياسي والاجتماعي وثقافة المجتمع وقيمة وأنماطه .

و- إن الإنتاجية هي حصيلة التفاعل المستمر بين أصحاب العمل والعاملين والحكومات ، وهذا هو المفهوم المبكر للإنتاجية لدى الأمريكان ، وقد تبنت منظمة العمل الدولية هذا التوجه ، كما تبنت مفهوم الإنتاجية لدول

الاتحـــاد الأوربـــي ، والذي يدعم الأطراف الثلاثة السابقة بالمشاركة الاجتماعـــية مـــن خـــلال جمعـــيات حماية البيئة من التلوث ، حماية المستهلك ، المجتمعات المحلية وحقوق الإنسان وتوظيف ذوي الحاجات الخاصة وغيرهم .

ز- الإنتاجـــية أيـــضاً تنتج عن مشاركة فعالة للنقابات العمالية بتكمل حلقة المـــشاركين الاجتماعيـــين Social Parteners والذي يدعم المفهوم الاجتماعـــي للإنتاجـــية ، من خلال التوزيع العادل لثمار الإنتاجية مع التأكـــيد علـــي خلـــق بيـــئة عمل إنسانية Humanistic Working Enviroment .

٥- الحاجة إلي تحسين الإنتاجية القومية :-

أ- إن حـــركة تحـــسين الإنتاجية في الأجل الطويل لن تتأتي إلا من خلال المفهوم الحديث والموسع للإنتاجية ، والذي يتسع لتعاون كل الأطراف ذات الـــصلة بالإنتاجية مثل : العاملين – المديرين – أصحاب العمل – المجتمع والعملاء والجمهور العام .

ب-إن المنتفعين Beneficiaries من تحسين الإنتاجية هم الفئات السابقة ، حـــيث أن عـــوائد ومكاســـب الإنتاجية يتم توزيعها بعدالة بين كل هذه الفئات ، وهذا يدعم الإنتاجية في الأجل الطويل .

ج- أصـــحاب العمل والمديرين : يحصلون من زيادة الإنتاجية علي أرباح أعلـــى ، معدل عائد أعلى علي الاستثمار ، تحسين القدرات الإنتاجية والاســـتثمارية ، إنـــتاج منتجات أفضل ، تحسين في الموقع التنافسي للمنظمة .

د- زيادة الإنتاجية للعاملين تعني :

١- زيادة في المكاسب ونظم التعويض المختلفة .

٢- بيئة وظروف عمل افضل وآمن وأسلم .

٣- مناخ إنساني وسلوكي افضل .

٤- رفاهية وسعادة Well - being أكبر .

٥- تدريب وتطوير في المهارات والمعارف والقدرات .

٦- مشاركة فعالة في صنع القرارات وحل المشكلات .

٧- تخطيط وتطوير للمسار المهني والوظيفي واضح ومحدد .

هـ- العملاء يكسبون من زيادة الإنتاجية :-

١- جودة أفضل في المنتجات والخدمات .

٢- تكلفة اقل وأسعار معقولة .

٣- تشكيلة أكبر من السلع والخدمات .

٤- سرعة في تلبية الرغبات والحاجات .

٥- خدمات ما بعد البيع تكون أفضل وأسرع وأكفأ .

و- أمـا الحكومة والمجتمع فإستفادتها من التحسين الملحوظ في الإنتاجية يتمثل في :

١- زيادة فرص ومعدلات التوظيف والحد من البطالة .

٢- انخفاض معدلات التضخم الاقتصادي .

٣- ارتفاع مستويات معيشة الأفراد .

٤- تحقيق التوازن الاجتماعي في مختلف أقاليم المجتمع .

٥- تخفيض حدة الصراعات والتوترات الاجتماعية .

٦- سلع وخدمات متاحة للمواطنين بأسعار مقبولة ومعقولة .

٧- زيادة القوة الشرائية للعملاء والمستهلكين .

٨- خدمات صحية وتعليمية ومصرفية أفضل .

٩- استثمارات اكبر حجماً وأكثر تنوعاً .

١٠- استقرار اقتصادي ومالي واجتماعي .

١١- قدرات تنافسية للمجتمع علي المستوى الدولي .

ز- هذا ويمكن دعم وتحسين الإنتاجية الكلية للمجتمع من خلال :

١- تطوير البيئة الاقتصادية والقانونية الداعمة .

٢- صياغة السياسات المالية الفعالة .

٣- تشييد البنية التحتية الداعمة .

٤- برامج قومية متميزة في مجالات التعليم والتدريب والصحة وباقي الخدمات الاجتماعية والثقافية كالأعلام الجيد .

٥- تطوير الموارد البشرية القومية .

٦- زيادة الإدراك العام لأهمية تحسين الإنتاجية .

ح- إن المديرين وأصحاب العمل يسهمون في تحسين الإنتاجية من خلال :

١- نظم فعالة للمشاركة في المكاسب .

٢- معالجة موضوعية لقضايا التنوع وقضايا العاملين .

٣- ممارسات إيجابية للموارد البشرية – اختيار – نقل – ترقية .

٤- تعزيز ودعم الإبداع والابتكار في بيئة قائمة علي المشاركة Pasticipating Environment .

٥- نظم مشاركة أخرى مثل حلقات الجودة ، بناء فرق العمل ، جماعات حل المشكلات ، صنع القرارات ، الاقتراحات .... الخ .

ط- العاملين وتنظيماتهم النقابية يساهمون في زيادة الإنتاجية من خلال :

١-دعم الاتجاهات الإيجابية للعاملين نحو إدراك أهمية الإنتاجية والمشاركة في تحسينها .

٢-المشاركة الفعالة والموضوعية في بناء السياسات والعمليات التنظيمية المختلفة .

٣-الحفاظ علي أموال وممتلكات المنظمة .

٤-الالتزام والولاء والإخلاص التنظيمي .

٥-دعم وتحسين العلاقات الصناعية والوظيفية .

٦-دعم وتدريب العاملين من خلال برامج متميزة للنقابات العمالية .

ي- إن مجهودات الولايات المتحدة الأمريكية نحو زيادة الإنتاجية بدأت منذ الحرب العالمية الأولى والثانية ، لذا يمكن القول بأن الولايات المتحدة هي أول من اهتمت بالإنتاجية من خلال الدراسات التي تمت في الصناعة الأمريكية ، وذلك من أجل تعظيم كفاءة الموارد المتاحة ، كما عرفت الاقتصاديات الأوربية هذا التوجه والذي عرف فيما بعد باسم خطة مارشال Marshall Plan .

ك- شاركت الولايات المتحدة بخبراتها وتقديم مساعدات لكل من إنجلترا وأسيا ، وهذا أدى إلي وجود مناخ أكثر اتساعاً للإنتاجية علي المستوى العالمي ، ولذا تم إنشاء منظمات الإنتاجية NPO منذ فترة الخمسينات حتى الآن .

ل- المفهوم الأمريكي للإنتاجية الموجهة بالكفاءة يعتمد علي مجهودات ثلاثية هي : أصحاب العمل + العاملون + الحكومات ، وهذا هو التوجه الأوربي والذي توجه نحو خلق توجه اجتماعي جديد New Social Order لتحسين جودة الحياة .

م- إن مجهودات منظمات الإنتاجية الدولية كانت تهدف منذ بدء نشأتها في الخمسينات إلي العمل معاً من خلال فرق الإنتاجية P. Teams . ثم بدأت بعد ذلك إنشاء مراكز للإنتاجية في مختلف دول العالم ، كان

الهدف منها دعم حركة تحسين الإنتاجية علي المستوى القومي ، ومن خــلال الــتعاون الدولي ، وتحسين جودة الحياة علي مستوى المجتمع ككــل. ثم ارتبطت هذه المراكز بمنظمات البحوث والتدريب والتطوير لتحقــيق معدلات أفضل من حيث تحسين الإنتاجية ، وحالياً يوجد أكثر مــن ١٠٠ مركــز أو مؤســسة للإنتاجية القومية علي مستوى العالم National Productivty Center (NPC) ، كما يوجد مركز لجودة الحياة الوظيفية QWJ Center في أمريكا.

نخلص مما سبق إلى أهم الاستنتاجات التالية :-

أولاً : الإنتاجــية مفهوم واسع وعريض ولا يرتبط فقط بمنظمات الأعمال ، إنما هو مفهوم قومي وعالمي بالدرجة الأولى .

ثانــياً : إن تحقيق التقدم الاقتصادي والاجتماعي والثقافي وأيضاً السياسي لا يتأتــي ولا يكون قوياً إلا من خلال برامج فعالة وذات كفاءة ومكثفة لتحقيق معدلات أعلى في الإنتاجية الكلية للمجتمع .

ثالثاً : الإنتاجية المتميزة تعني مجتمع قوي وحر وغير تابع وذا قدرة تنافسية في بيئة الأعمال الدولية .

رابعــاً : يجب أن تتبنى الدول النامية هذا التوجه والذي تتبناه الأمم المتحدة ، وأولــى التــزاماتها توفيــر المناخ الملائم والصحي والآمن لتحقيق الإنتاجية ، سواء في الجوانب السياسية أو الاقتصادية أو الاجتماعية .

خامــساً : علــي الحكــومات أن تدعم مختلف المنظمات الإنتاجية والخدمية العاملة في أراضيها سواء كانت خاصة أم عامة ، مملوكة لاجانب أو

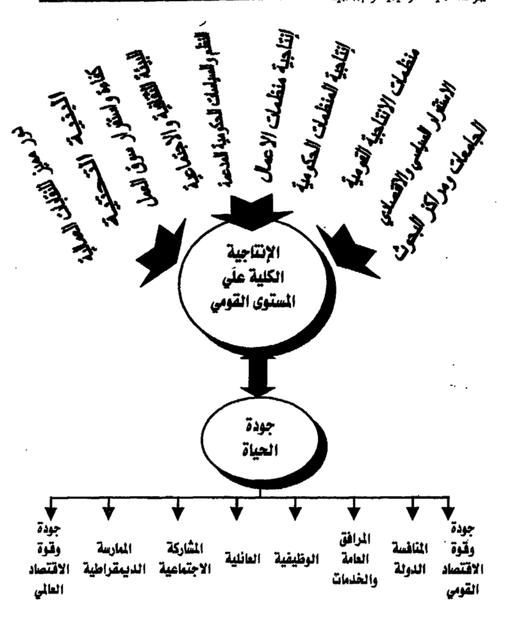
مملــوكة للمواطنــين ، فالإنتاجية الكلية للمجتمع = إجمالي الإنتاجية الجزئية علي مستوى جميع المنظمات والقطاعات .

سادساً : الإنتاجية المتزايدة والقوية تعني :

- مجتمع قوي داخلياً وخارجياً .
- اقتصاد قوي .
- توازن اجتماعي عادل .
- فرص عمل أكثر .
- زيادة متوسط دخول الأفراد .
- جودة الحياة بصفة عامة .

ســـابعاً : يمكــن القــول بان الدعم القومي للإنتاجية يحقق جودة الحياة علي المــستوى القومي ، وبالتالي يقع مضمون جودة الحياة الوظيفية في إطار مظلة جودة الحياة بصفة عامة .

ويمكــن بــيان العلاقة بين الإنتاجية الكلية وجودة الحياة الوظيفية من خلال الشكل التالي :



شكل رقم (١)

الإنتاجية الكلية وجودة الحياة الكلية

الخلاصة :

يمكـــن من خلال مناقشة العناصر الواردة في هذا الفصل أن نركز علي أهم النتائج التالية :-

أولاً : إن الإنتاجـــية من أهم وأكثر العناصر تأثيراً في قوة ونجاح وتميز أي مـــنظمة وأيضاً علي المستوى القومي لأي دولة ، ويمكن القول بأن الاقتصاد القوي يعتمد علي إنتاجية متميزة ، والنظام السياسي القوي يعتمد علي اقتصاد قوي .

ثانـــياً : الإنتاجـــية الجزئية علي مستوى جميع المنظمات والقطاعات في أي مجـــتمع تشكل في مجموعها الإنتاجية الكلية للدولة ، وبالتالي يجب علي الحكومات خاصة في الدول النامية دعم هذا التوجه واعتباره من أولـــى استراتيجيات المجتمع ، أي تبني استراتيجية الإنتاج والتحسين المستمر للجودة .

ثالـــثاً : علي مستوى منظمات الأعمال يمكن القول بأن العلاقة بين الإنتاجية وجـــودة الحـــياة الوظيفية هي علاقة تبادلية ، فجودة الحياة الوظيفية تساهم في تحقيق مستويات عالية من الإنتاجية والعكس .

رابعـــاً : لكـــل مـــا ســـبق نرى أن مسئولية بناء وتصميم وتنفيذ استراتيجية الإنتاجـــية ، هـــي مـــسئولية الإدارة العليا علي مستوى المنظمات ، ومسئولية الحكومات المعنية علي مستوى الدول .

خامـــساً : الإنتاجـــية تعني التميز ،القدرة ، القوة ، مستويات معيشة افضل ، فـــرص توظـــيف أكثـــر ، أسواق مالية ومصرفية نشطة ، استقرار اجتماعـــي مميـــز ، أي أنها تعني جودة الحياة علي المستوى القومي والدولي أيضاً .

أسئلة وتطبيقات

س١ : ماذا تعني المفاهيم التالية :-

- الإنتاج .
- الكفاءة .
- نقطة التعادل .
- التكاليف الثابتة .
- الإنتاجية .
- التكاليف المتغيرة .
- الفعالية .
- الموارد الإنتاجية .

س٢ : كيف يمكن زيادة الإنتاجية من خلال التأثير علي العناصر المكونة لمعادلة قياس الإنتاجية ؟

س٣ : اذكر الموارد الإنتاجية علي مستوى منظمة ما ، وحاول أن تجد الأساليب اللازم القيام بها للتأثير في هذه الموارد من أجل إنتاجية افضل وجودة أحسن ؟

س٤ : أجب السؤال السابق علي مستوى دولة ما ، أو حتى إقليم ما أو محافظة ما ؟

س٥ : ماذا تعني مفهوم منظمات الإنتاجية القومية ؟ وما هو دورها في دعم وتحسين الإنتاجية والمنافسة علي مستوى الدول ؟

س٦ : ما هو دور الحكومات في زيادة الإنتاجية القومية ؟ وما هي مزايا ذلك ؟

س٧ : كيف تساهم الإنتاجية في تحسين جودة الحياة الوظيفية والعكس علي مستوى منظمات الأعمال ؟

س٨ : الإنتاجية الكلية تحقق جودة الحياة الكلية .... ناقش هذه العبارة تفصيلاً ؟

مراجع الفصل

1. http://www.ilo.org /enlish, International Labour organizations , Sectoral Activities programme , 1999.

2. -----------, Productivity and Management Development Programme : Productivity Promation Organizations : Evolution & Experience , Edited by : Joseph Prokopenko , April, 1999, Authors : Joji Arai, Joseph Prokopenko & Arturo Tolentino .

3. Work organization and Employment in Electronics in European Industrial, Relalion Review , London , No.257, June, 1995, P.25 .

4. Jay Heizer & Barry Render , Production & Operations Management , N.J.. Printice Hall, 1996.

٥. د/ سـيد محمد جاد الرب ، إدارة الإنتاج والعمليات ، الإسماعيلية ، جامعة قناة السويس ، مركز الكتاب الجامعي ، ٢٠٠٤/٢٠٠٥ .

الفصل الخامس

جودة الحياة الوظيفية .. ممارسات أخرى

الفصل الخامس

جودة الحياة الوظيفية .. ممارسات أخرى

مقدمة وأهداف الفصل :

ســوف نناقش في هذا الفصل بعض الأساليب والمداخل الأخرى غير تلك الواردة في الكتاب ، والتي تساهم في تحقيق جودة الحياة الوظيفية ، ومن هذه المداخل :-

١- دور إدارة المــوارد البــشرية في تحقيق مستويات عالية من جودة الحياة الوظيفية .

٢- فرق العمل الموجهة ذاتياً ودورها في دعم جودة الحياة الوظيفية .

٣- دور النقابات العمالية في دعم جودة الحياة الوظيفية للعاملين .

٤- الثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق جودة الحياة الوظيفية .

٥- إلتــزام مــنظمات الأعمال بمسئولياتهم الاجتماعية والأخلاقية تجاه العاملين فيها والمتعاملين معها .

ولــذا يمكن القول بأن الهدف الأساسي لهذا الفصل هو إضافة فهم أكبر لتأثيرات وعلاقات أخرى تساهم في تحقيق جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمــال الحديــثة ، وذلــك مــن خلال عرض ومناقشة مختلف العناصر والأساليب السابق الإشارة إليها ، وذلك كما يلي :-

أولاً : دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق جودة الحياة الوظيفية في المنظمة

مقدمه :

يمكـن القـول بأنـه إذا كانت هناك إدارة في المنظمة أكثر مسئولية بعد الإدارة العلـيا عـن العاملـين وكل ما يرتبط بهم ، فسوف تكون هي إدارة الموارد البشرية . ذلك لأنها الإدارة المسئولة عن :

- تخطيط الموارد البشرية.
- اختيار وتوظيف العاملين .
- النقل والترقية وتخطيط المسار الوظيفي .
- تدريب وتطوير الموارد البشرية .
- وضع نظم أجور ومكافآت "نظم التعويض" عادلة .
- تحقـيق مـستويات عالية من المسئولية الاجتماعية والأخلاقية تجاه العاملين في المنظمة .
- كل ما يرتبط بالاستقرار والأمن الوظيفي وحماية العاملين .
- نظم الإحالة إلي سن التقاعد .
- تقييم أداء العاملين .
- تقييم وترتيب الوظائف .... الخ .

ولا شـك أن تحقـيق الأدوار والوظائـف السابقة من قبل إدارة الموارد البشرية ، وبالطريقة التي تحقق التوازن بين حاجات وأهداف صاحب العمل ، وحاجـات وأهـداف العاملين هي في حد ذاتها تحقيقاً لمستويات متميزة من الرضا الوظيفي وجودة الحياة الوظيفية .

إلا أننا سوف نركز علي بعض العناصر في هذا الشأن ، ومنها :-

١ـ التصميم الوظيفي Job Design :ـ

إن جودة الحياة الوظيفية تعكس أفضلية أو عدم أفضلية بيئة العمل ، أنها تهـدف إلي تطوير الوظيفة وظروف العمل من خلال إحداث التميز لكل من العاملين ومنظماتهم ، وإحدى الطرق التي تناسب إنجاز وتحقيق جودة الحياة الوظيفية هي تصميم الوظيفة ،ويمكن القول بأن هناك خيارات عديدة لتحسين التصميم الوظيفي منها :-

أ- ترك الوظيفة كما هي : مع توظيف عامل واحد فقط لأداء هذه الوظيفة ، حـيث أنـه يـرغب في العمل في ظروف قاسية وروتينية ، فبعض الأفراد لديهم القدرة والقابلية علي أداء هذا النوع من الوظائف .

ب-ترك الوظيفة كما هي : ولكن يتم دفع أجر أعلى للعاملين القائمين بها .

ج- الوظائف الروتينية أو الآلية : يقوم الروبوت بها Robots .

د- إعـادة تـصميم الوظيفية Redesign وهذا ما يقع في نطاق أو إطار التطويـر التنظيمـي OD ، وحينما تقوم إدارة الموارد البشرية بإعادة تصميم الوظيفة يكون أمامها ثلاثة بدائل هي :-

الأول – تبسيط الوظيفة Job Simplification :-

حـيث يـتم تجـزيء أو تقسيم المهام والإجراءات الوظيفية ، فالوظيفة الـواحدة يمكن أن يقوم بها اثنين أو ثلاثة من العاملين بدلاً من فرد لمفرده ، فالتبـسيط الوظيفي يتمشي مع العاملين ذوي القدرات والمهارات المحدودة ، والـذين لا يـستطيعون أداء الوظائـف بشكلها الحالي ، فمن هنا نخفف هذه

الوظائـــف بمعني حذف بعض المهام منها أو إضافة عامل أخر للمشاركة مع العامل الأصلي في أداء نفس الوظيفة .

الثاني – تكبير الوظيفة Job Enlargement :–

وهـــو عكـــس تبـــسيط الوظيفة ، فهو يعني إضافة مهام أو أعباء جديدة ومتنوعة علي الوظيفة مما يجعل الوظيفة غير مملة Non Monotonous ، وهـــذه المهام الإضافية تؤدي إلي اتساع نطاق الوظيفة Breadth Job ، أي زيادة عدد المهام التي يؤديها الموظف ،ويمكن تحقيق ذلك من خلال الدوران الوظيفي Job Rotation ، لذا فإن تكبير الوظيفة يناسب الأفراد الذين تكون لديهم قدرات ومهارات أكبر مما يؤدون من وظائف .

الثالث – الإثراء الوظيفي Job Enrichment :–

يعنـــي إضافة محفزات ومثيرات إضافية ومهام إبداعية وابتكارية ، من شأنها تدفع الفرد لاستثارة حماسه وإبداعه في أداء الوظيفة ،وتكون له حرية ورقابـــة وقـــدرة أكبـــر في أداء الوظيفة ، إن الإثراء الوظيفي يرتبط بعمق الوظيفة Job Depth ، حيث يعطي شاغل الوظيفة المثراة إشباع متزايد نحو الـــنمو والتقديـــر والذاتية في الأداء ، وهو عكس تكبير الوظيفة والذي يعني تنوعاً بسيطاً أو أفقياً في أداء المهام .

ويوضح الشكل التالي الفرق بين الإثراء والأداء الوظيفي :–

شكل رقم ( )

الفرق بين الإثراء والأداء الوظيفي

عالي	الإثراء الوظيفي	الإثراء والتكبير الوظيفي معاً
حاجة الموظف للتقدير	الوظائف الروتينية	التكبير الوظيفي
منخفض	تنوع المهام	عالي

فكلما كانت حاجة الشخص إلي التقدير وإثبات الذات والتحدي أكبر وكلما كانـــت المهام أكثر تنوعاً وعمقاً ، فإن هذا الشخص يحتاج إلي تكبير الوظيفة التي يؤديها وإثرائها في نفس الوقت حتى تقابل حاجاته وقدراته العالية .

أما مزايا الإثراء الوظيفي هي :-

١- النمو الشخصي للأفراد وزيادة درجة الاستقلالية والشخصية لديهم .

٢- توافر رضا وظيفي متميز لدى الأفراد .

٣- الأداء الأحسن للمنظمة .

٤- أداة لدفع وتحفيز واستثارة حماس العاملين .

٥- غياب أقل ، معدلات دوران أقل ، شكاوي أقل داخل المنظمة .

٦- يكـــسب المجتمع المحلي كثيراً من الأداء الأفضل للمنظمات العاملة فيه.

طرق أخرى لتحسين الإثراء الوظيفي منها :-

الأولى .. تنوع المهارات : Skills Variety

حـيث يتم أداء مهام متعددة تتطلب مهارات متنوعة ، ويختلف هذا عن تكبير الوظيفية والذي يتطلب من الموظف أداء مهام أكثر ،ولكن يتطلب ذلك نفس المهارات المحددة أو الموجودة لدى الموظف .

الثانية .. وحدة المهمة : Task Identity

حـيث يتم قيام الموظف بأداء المهمة بالكامل ويتحمل مسئوليتها بالكامل ويكون لديه الاستقلالية في الأداء والتصرف والفعل والممارسة .

الثالثة .. تميز المهمة : Task Significant

وهـي المهمـة التـي يكون لها تأثير قوي علي مختلف المهام الأخرى ومختلف الأفراد الآخرين ، وهذا ما يدركه ويلاحظه الفرد أو الموظف الذي يقوم بهذه المهمة .

الرابعة .. الاستقلالية : Autonomy

وهـي تعني أن تكون لدى الموظف حرية ورقابة وظيفية أكثر ، وحرية اتخاذ القرارات المرتبطة بالوظيفة أو المهام التي يؤديها .

الخامسة .. التغذية المرتدة : Feedback

ويعنـي ذلـك توفير المعلومات اللازمة والتي تخبر العاملين عن كيفية أدائهـم ونقـاط القـوة والضعف لديهم ، وهذه المعلومات تأتى مباشرة من الوظيفة "التغذية المرتدة للمهمة" ، أو تأتي من شخص أخر قد يكون المشرف / المراقب / العمل أو الزميل .... الخ .

ومما سبق يمكن القول بأن الهدف من تصميم وإعادة تصميم الوظائف هو إحـداث التكـيف والانسجام والتوافق بين قدرات ومهارات ورغبات الأفراد الوظيفية وأيضاً متطلبات ومهام ومسئوليات أداء الوظيفة ، وهذا من شأنه أن يحقـق الدفـع والتحفيـز للأفـراد وأن يوفر لهم مزيداً من النمو والإنجاز والاسـتقلالية الذاتية ،وكل هذا يأتي في إطار جودة الحياة الوظيفية ، فإذا لم يكن هناك إثارة وحماس في الأداء والتشغيل فإن العمل سوف يتميز بالركود والخمول والملل .

ترتيبات العمل البديلة :- Alternative Work Arrangement

إن إدارة الأفراد مع الإدارات الأخرى تساهم من أجل إحداث المرونة فـي العمـل ، وذلـك بهدف إتاحة فرص اختيار متعددة أما الموظفين لأداء مهامهم في الأوقات التي تناسب ظروفهم الخاصة أو العائلية ، ومن بين هذه الترتيبات ما يلي :-

أ- جداول العمل المرنة :-

إن هذه الجداول تعطي العامل الفرصة لاختيار عدد ساعات العمل التي يقوم بها دون أية حدود أو قيود علي اختياره ، كما أن هذا النظام يمكن العامل من اختيار وقت بداية ونهاية عمله ، وأيضاً تحديد عدد أيام العمل ، مثلما يحدث في ما يسمى بأسبوع العمل المضغوط ، فإذا كان العامل يعمل ٣٠ ساعة عمل أسبوعياً لمدة ستة أيام في الأسبوع ، فيمكن له اختزال عدد الأيام إلي ثلاثة أيام بواقع عشرة ساعات عمل يومياً ، وهكذا ..

مزايا جداول العمل المرنة هي..

١- تخفيض معدلات دوران العمل .

٢- التكيف الأفضل مع دورة التشغيل والعمل .
٣- القـدرة علـي العمـل والتشغيل طوال الأربعة وعشرون ساعة يومياً . Operate Around The Clock
٤- الحفاظ علي الروح المعنوية العالية وزيادة الأداء .

عيوب جداول المرنة هي ...

١- عـدم رضـا المـشرفين حيث يقلل ذلك النظام مستويات الرقابة التي يقومون بها علي العاملين .
٢- استياء زملاء العمل من نظام الوقت المرن .
٣- الافتـراض القائـل بأن أولئك الذين يعملون داخل إطار النظام المرن سوف لا يأخذون العمل مأخذ الجد .
٤- تخفيض الأداء الناتج عن التدخلات والاضطرابات غير المرغوبة .

ب- الاتصالات عن بُعد : Telecommuting

حيث يسمح هذا النظام للعاملين بالعمل من منازلهم أو من أي مكان أخر غيـر مكان العمل الفعلي ، وذلك باستخدام نظم الحاسبات الآلية ، التليفون ، الفـاكس ، أو البريد الإليكتروني E-Mail أو أي نظام أخر للاتصالات عن بُعد ، تقول الدراسات أن حوالي من ٢٠% من كبار الموظفين يستفيدون من هذا النظام طبقاً لإحصاءات ٢٠٠١ في الدول الأوربية وأمريكا .

وهـذا المفهـوم مرادفاً لمفهوم العمل عن بُعد Telework أو العمل من المنـزل Work at Home ، هذا بالإضافة إلي مساهمة الأقمار الصناعية ، وتكنولوجـيا المعلـومات في هذا النوع ، إن أكثر من مليار مساهم يتعاملون

يومياً في بورصة نيويورك – ولا يتأتي ذلك – إلا من خلال الاستخدام الأمثل للاتصالات والإدارة والعمل عن بُعد .

هـذا ويلاحظ أن هناك بعض الأعمال التي لا يمكن أدائها عن بُعد مثل عمليات الإنتاج والتشغيل والصيانة والإصلاح واستلام وتسليم بضائع وتجهيزات ، لكن يمكن إدارتها عن بُعد .

مزايا العمل عن بُعد هي ..

١- توفيـر أمـوال المنظمة من خلال التخلص من التكلفة المكتبية غير الضرورية .
٢- الاندماج بين المكاتب وتقليل عددها ، مما يخفض التكاليف الإدارية.
٣- يسمح هذا النظام بتشغيل والاستفادة من الأفراد ذوي المواهب عن بُعد مثل الخبراء والمستشارون وغيرهم .
٤- يسمح للعاملين بتحديد ساعات العمل ، توفير النفقات المرتبطة بالوظائف وقضاء وقت أكبر مع عائلاتهم .

عيوب العمل المرن هي ...

١- التخلي عن الدور الإشرافي المباشر للإدارة الوسطى .
٢- سوف يكون عمل العاملين من منازلهم محدوداً .
٣- الحاجـة الضرورية إلـى مناهج إدارية جديدة سواء في الإدارة ، المتابعة ، الأجور والدعم وغيرها .

ج- المشاركة في الوظيفة Job Sharing :-

بمعنـــي أن يقوم اثنين من الموظفين بالمشاركة في أداء إحدى الوظائف طوال يوم أو وقت العمل ، ثم يتقاسمون العائد المادي من هذه الوظيفة إلا أن المكاســـب ســـوف تكون منخفضة لكل منهما ، وهذه المشاركة تأتي في نظم العمـــل المرنة ، إلا أنها سوف تكون غير فعالة إذا تنوع العاملين في عملية المشاركة.

٣ـ مقابلة التحديات التي تواجه عمليات التوظيف :ـ

تـــسعى إدارة المـــوارد البشرية في حل المشكلات والنزاعات المرتبطة بعملـــية التوظيف ، ومن أهم التحديات التي تواجه عمليات التوظيف في هذا العصر ما يلي :-

١- زيادة عدد العاملين الذين يتقاعدون بسبب أطفالهم أو ظروفهم العائلية .

٢- الحاجـــة المتـــزايدة للمهـــارات المتنوعة والتدريب المتميز لاصحاب الياقات الزرقاء "العمالة الفنية" .

٣- مقابلة حاجات العمل المهارية والتحسين المستمر في الجودة ، من أجل ذلـــك يجـــب أن تكـــون المنظمات ، منظمات تعلم تعتمد علي الإبداع والابتكار والتطوير .

٤- إعادة ترتيب الخطط والأولويات الاستراتيجية ، خاصة في ظل ظروف الكـــساد وانخفاض العوائد والأرباح في بعض المنظمات العالمية ، مما دعا بعضها إلي الاندماج .

٥- يتأثر الولاء التنظيمي وبقوة من عمليات وسياسات التخفيض والاستبعاد Layoffs & Rightsizing ، وتـــسبب لهـــم الـــضغوط الحارقـــة Burnout Pressure .

٦- إن سياسات التخفيض تخفض ثقة العاملين في المنظمة خاصة العاملين الجدد الذين تتعهد لهم المنظمة بمستقبل وظيفي مزدهر .

٧- سرعة تعلم وإدراك العاملين في العصر الحديث لما هو الشيء الأفضل لهـم ، وهذا يؤدي إلي مزيد من الضغوط النفسية للعاملين بسبب عدم قدرتهم علي الوصول إلي تحقيق ما يرغبون ، ونفس الضغوط تتعرض لها المنظمة .

٨- إن الـضغوط قد تزيد أيضاً نتيجة زيادة ساعات العمل مما يؤدي إلي الإنهاك المعنوي للعاملين Emotional Exhaustion .

٩- انخفــاض معدلات الأمان الوظيفي Job Security الناتج عن عمليات الاستغناء والاستبعاد .

١٠- تــزداد الضغوط علي العاملين أيضاً والناتجة من التقدم التكنولوجي المتزايد Technological Advancement .

١١- أدت ثورة الاتصالات إلي زيادة وتضخم حجم المعلومات المتاحة مما شكل عبئاً ثقيلاً في فرزها وتصنيفها وتحليلها والاستفادة منها .

١٢- هذا بالإضافة إلي زيادة وكثرة التغييرات والتطورات التنظيمية ، وما يتــرتب علــي ذلك من إعادة هندسة ، إعادة هيكلة ، وتأثير ذلك علي العاملين ومقاومتهم لها في أحيان كثيرة .

هــذا ونوضــح فــيما يلي التغييرات التنظيمية الأكثر حدوثاً في بعض الشركات الإنجليزية من الفترة ١٩٩٧ حتى ٢٠٠٠ :-

- برامج تغيير الثقافة التنظيمية .
- برامج تحقيق الوفورات .
- برامج تخفيض التكاليف .

- استخدام التوظيف المؤقت .
- التوسع في الأسواق الجديدة .
- استخدام العمالة المؤقتة / العمل التعاقدي .
- التعيين والتوظيف من خارج المنظمة .
- التوظيف المؤقت للمديرين .
- الاندماج .
- إعادة الهيكلة .

١٣- وقد أوضحت الدراسة التي قدمت التغييرات السابقة في الشركات البريطانية ، أن هذه التغييرات تسبب مشاكل وصعوبات كثيرة لدى العاملين أهمها :-

أ- الولاء التنظيمي السلبي للعاملين تجاه منظماتهم خاصة تلك التي يعمل بها أكثر من ٥٠٠ عامل .

ب- ٩١% من أفراد العينة الذين تم استقصائهم أوضحوا أن أسبوع العمل الطويل هو حقيقة في الشركات الإنجليزية ، وهذا يؤثر عليهم فيما يتعلق بعدم تحقيق التوازن بين متطلبات الوظيفة ومتطلبات العائلة ، فحوالي ١٢% من العاملين يعملون حوالي ٦٠ ساعة أسبوعياً عام ١٩٩٧ ، ٨% عام ٢٠٠٠ .

ج- من المشكلات التي نتجت عن تكنولوجيا الاتصال عن بُعد هي الافتقار إلى الاتصالات المباشرة مع الرؤساء والمشرفين والمديرين أي الاتصالات وجهاً لوجه Face - to - Face Communications .

د- ٤١% مـن المديـرين في العينة أكدوا أن كثرة التغييرات التي حـدثت خلال الأربعة سنوات المذكورة (٩٧-٢٠٠٠) قد أفسدت جودة حياتهم الوظيفية .

هـ- أن جودة الحياة الوظيفية هي من الجوانب الهامة اللازم قيام المنظمة بها حتى تنجح التغييرات التنظيمية التي تقوم بها .

و- كما أن جودة الحياة الوظيفية هي أحد عناصر أو أسلحة المنظمة لمواجهة التحديات الخارجية التي تقابلها مثل :

- التطورات التكنولوجية المتتالية .
- العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية .
- العوامل التنافسية شديدة التأثير في البيئة العالمية .
- التغير المستمر في أذواق العملاء ... إلخ .

ومما سبق يتضح أن إدارة الموارد البشرية HRM تلعب دوراً مباشراً ومؤثـراً نحو تحقيق جودة الحياة الوظيفية خاصة في ما ذكرناه سابقاً ، لأن جميع أنشطة الموارد البشرية إذا تمت ومورست بطريقة تناسب وتنسجم مع احتـياجات العاملين والمنظمة ، فإنها تساهم في تحقيق نفس الهدف ، فوجود وتـصميم نظـم فعالـة للأجـور والحوافز والمكافآت ، ووجود نظم عادلة للتوظيف والترقي وتخطيط المسار الوظيفي ، وأيضاً وجود نظم عادلة لتقييم الأداء وتطويـر العاملـين وتدريبهم لإكسابهم مهارات جديدة ، فإن كل ذلك يـساهم في تحقيق مستويات ليست عالية فقط ولكنها متميزة من جودة الحياة الوظيفية .

ثانياً : تأثير الثقافة التنظيمية

إن الثقافة هي السلوك المتعارف عليه في مجتمع ما ، والذي يتكون من المعتقدات والقيم والأنماط والمعرفة والممارسات ، إن هذه الثقافة تؤثر علي السلوك الإنساني ، والأفراد يعتمدون ويدعمون الثقافة التي توفر لهم :-

- الاستقرار الوظيفي .
- الأمان الوظيفي .
- الفهم والمعرفة والإدراك .
- القدرة علي الإنجاز .

كما يرى أحد الباحثين أن الثقافة هي نظام من القيم والمفاهيم المشتركة والذي يعتمد علي وينشأ من خلال الأفراد ، ويميز المنظمة عن غيرها من المنظمات ، ولذلك يمكن القول بأن الثقافة في منظمة ما تتكون من :

- المعتقدات والقيم المشتركة .
- الشعائر والتقاليد والرسميات .
- الترتيبات المادية "لبيئة العمل" .
- الاساطير والقصص والروايات .
- الشخصيات البطولية .
- تاريخ المنظمة ومحطات التميز والإخفاق .
- ثقافة فرق وجماعات العمل .

إن الثقافة التنظيمية Organizational Culture هي الإطار العام لتحقيق عملية دمج ومشاركة وتمكين العاملين من الأداء الوظيفي الفعال ، أنها تعكس صدق المناخ التنظيمي والأنماط الديمقراطية في الإدارة ، ولذلك فإن

الثقافة التنظيمية تدعم الرضا الوظيفي للعاملين والذي يؤدي إلي **جودة الحياة الوظيفية** من خلال :-

- الـثقافة التنظيمية الواضحة والقوية تمد العاملين برؤية أوضح وفهم اعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء .
- يوفـر الإطار الثقافي الإيجابي ، استقرار العمالة وتخفيض معدلات الدوران والغياب والتغيب وغيرها .
- تنمي الإحساس والانتماء للمنظمة لدى العاملين فيها .
- تركز علي الاهتمامات الجماعية (فرق العمل / جماعات العمل) بدلاً من التركيز علي الاهتمامات الفردية.
- وجـود نظـام اجتماعي Social System ثابت ومستقر يؤدي إلي تضييق الفجوة بين معتقدات الأفراد وأفعالهم .
- الـثقافة الأساسـية للمـنظمة هي جزء أساسي وفعال ومتمم للجودة وتحسين الأداء .
- تجعل المنظمة مترابطة ومنسجمة من خلال ترابط وانسجام الموظفين بها .
- توجد بيئة فعالة وصحية للابتكار والإبداع .
- بدون إطار ثقافي فإن طاقات الأفراد سوف تتبدد .
- لها دور مميز في الكفاءة التنظيمية حيث تساهم في مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات .
- كمـا تـساعد الـثقافة علي التكيف مع التغيير التنظيمي ومن ثم تقل درجات مقاومة العاملين للتغيير وعدائهم له .
- تدعم الثقافة الاتصالات ، العلاقات الإنسانية ، تقوية الولاء والانتماء التنظيمـي وتخفـيض الأخطـاء ، هذا بخلاف المزايا الأخرى التي

يوفـرها الإطـار الثقافي التنظيمي سواء فيما يتعلق بتحقيق أهداف المـنظمة ، عمليات التحسين المستمر في جودة وأداء العمل ، أو في تحقيق أهداف العملاء .

إن الـثقافة كما يرى البعض تقوم على سبعة مبادئ أساسية تدعم من وجهة نظرنا جودة الحياة الوظيفية ، والمبادئ السبع هي :-

الأول : الابتكار وحب المخاطرة.

الثاني : الاهتمام بالتفاصيل .

الثالث : الاهتمام بالنتائج .

الرابع : الاهتمام بالأفراد .

الخامس : الاهتمام بفرق العمل .

السادس: الحد من مقاومة الأفراد للتغيير .

السابع : ثبات واستقرار ونمو المنظمة في الأسواق التنافسية .

هذا ويمكن القول بان إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً حاكماً في إحداث التكيف الثقافي أثناء التغيير التنظيمي الذي تقوم به المنظمة .

ثالثاً : دور النقابات العمالية
The Role of Labour Unions

يمكن القول في هذا الشأن ما يلي :-

١- **إن النقابات العمالية :** هي تنظيمات تهدف إلي حماية مصالح العاملين مـــن خلال التفاوض مع أصحاب الأعمال ، ومن الناحية التاريخية فقد لعبت النقابات العمالية أدواراً مهمة في العلاقة بين الإدارة والعاملين ، وكانـــت وراء إصدار عدد من القوانين علي مستوى كل الدول لتنظيم العلاقات العمالية .

٢- **إن العاملين ينضمون للنقابات العمالية للأسباب التالية :-**

- عـــدم الرضا عن وظائفهم الحالية وظروف التوظيف التي يعملون فيها .
- يعـــتقدون أن الـــنقابات العمالـــية يمكـــنها تحسين ظروفهم وحل مشكلاتهم.
- الـــنجاح المـــستمر الذي تحققه النقابات العمالية نحو بناء علاقات إيجابـــية بيـــنها وبين إدارة المنظمات خاصة في الدول والشركات المتقدمة .
- توفر النقابات قوة التفاوض أو المساومة مع أصحاب الأعمال .

٣- **وبالـــرغم ممـــا ســـبق فليس كل العاملين يدعمون النقابات العمالية للأسباب التالية :-**

- النقابات العمالية تقيد وتحد من المبادرات الفردية .
- ليس من الضروري في كل الأحيان وجود النقابات لتحقيق المعاملة العادلة علي مستوى المنظمات .

- إن الشركات التي قاومت تدخل النقابات العمالية قد حققت معدلات عالية من أنماط مشاركة العاملين فيها .

٤- إن النقابات العمالية علي المستوى القومي National Unions مسئولة عن :-

- تنظيم المجالات والموضوعات الجديدة خاصة المشروعات الجديدة.
- التفاوض في مجال التعاقدات .
- هي أداة مساعدة علي المستوى المحلي .
- تقوم بدور واضح في إدارة العوائد .
- تمثل إحدى جماعات الضغط Lobbying Congress.
- النضال المستمر خاصة في الإحداث والمواقف الطارئة مثل حالات الاستغناء عن العاملين .

٥- النقابات الدولية International Unions : هي تلك النقابات التي لها أعضاء في أكثر من دولة ، سواء علي مستوى المنظمات العاملة في النطاق الدولي ، الاتحادات العمالية الدولية ، خاصة التابعة للأمم المتحدة .

٦- النقابات المحلية Local Unions : وهي التي تمثل العاملين في مجال أو منطقة جغرافية معينة ، ويكون لها مجلس أو هيئة ينضم إليها عدد كبير من الأعضاء مقابل رسوم مبدئية يدفعها الأعضاء ، وفي ضوء الالتزامات القانونية يتم التصويت لانتخاب الأعضاء أو المسئولين عن النقابة .

٧- إن ممثل النقابة Shop Steward : يعمل في المصنع أو الموقع كموظف قانوني "رسمي" ويتم انتخابه ليخدم كحلقة وصل بين المشرفين والعاملين خاصة عندما تزيد المشكلات .

٨- **قد يتم انتخاب وكيل أو ممثل العمل Business :** لكي يخدم في مواقع محلية عديدة ممثلاً للعاملين ، ويزور أيضاً مواقع مختلفة لكي يتفاوض مع الإدارة ويدعم الاتفاقيات العمالية .

٩- **كيفـــية تنظـــيم النقابات العمالية :** في كل مجتمع نظام خاص بانتخاب وتنظـــيم عمـــل الـــنقابات العمالـــية ، والنظم الغربية والأمريكية تتبع الخطوات التالية :-

- إرســـال معلومات عن النقابة في شكل مستندي ومطبوع وبطريقة تبين النقابة كوكيل للتفاوض أو المساومة عن العاملين .
- إذا وافـــق ٣٠% من العاملين علي الانضمام إلي النقابة من خلال ملـــيء نمـــوذج مُعد لذلك ، فعندئذ تطلب النقابة من إدارة المنظمة الاعتـــراف بها ، وعادة ما تفضل النقابات انضمام غالبية العاملين إليها قبل طلب الاعتراف بها من الإدارة .
- إن إدارة المنظمة في العادة قد لا تكون سعيدة بالاعتراف بالنقابة ، فـــتقوم الـــنقابة بتقديم طلب إلي الهيئة القومية لعلاقات العمل "مثل الاتحـــاد العام لعمال مصر" ، وذلك لضمان القيام بانتخاب أعضاء الـــنقابة ، فإذا الغالبية من العاملين اختاروا النقابة كوكيل للتفاوض عنهم ، فالنقابة تصبح في هذه الحالة معترفاً بها ومصدقاً عليها .
- إذا لم يتم التصديق علي النقابة ، فيتم الانتظار سنة كاملة ثم تحاول النقابة ثانية ، وعندما تدرك المنظمة أن التنظيم النقابي اصبح واقعاً ومـــنظماً ، فإنها تدير حملة كبيرة لتوضح مساوئ النقابات العمالية حتى لا ينضم للنقابة المزيد من العاملين .

١٠- **المساومة الجماعية Collective Bargaining :** تتفاوض النقابة وإدارة المنظمة معاً نحو بناء سياسات العلاقات الإنسانية ، والتي سوف

تطبق علي العاملين المنضمين للنقابة "بما في ذلك المتقاعدون في بعض الأحيان" لفترة محددة هي ثلاث سنوات في العادة ، إن معظم عقود العمل التي يتم عقدها بين النقابة والإدارة تحدد ماذا يرغب كل منهما .

١١- **المقابلات وتنفيذ الاتفاق** : يجلس أعضاء النقابة والإدارة معاً ويعرضون أرائهم ، ثم يتم مناقشتها نقطة نقطة ومن مختلف الجوانب بهدف الوصول إلي قبول متوافق يرضي الطرفين ، وبعد لقاءات متعددة ، يتم معالجة مختلف الثغرات ونقاط الاختلاف وفي حالات تعذر الاتفاق علي قضية أو نزاع ما يتم الحصول علي مساعدة خارجية ، والتي تتمثل في :-

- **الوسيط** Mediator: وهو طرف ثالث يقوم بدراسة الموقف وإعطاء توصيات لحل الاختلافات ، وليست هذه التوصيات ملزمة It's Not Binding .
- **المحكم** Arbitrator: يتم اللجوء إلي التحكيم عندما يفشل الوسيط ، والتحكيم عملية قانونية ملزمة للطرفين .
- **والتحكيم منه الإلزامي** Compulsory Arbitration : الذي يلزم الأطراف بقبول أحكامه ، حيث يتم التحكيم من خلال وكالة حكومية ، ومنه الاختياري Voluntary arb. ، حيث يتفق الطرفان علي استخدام وتطبيق نتائج التحكيم فيما بينهم كحل للنزاع والخلاف.

١٢- عندما تصل المفاوضات بين الإدارة والنقابة إلي طريق مسدود ، فإن كل من النقابة والإدارة يكونا قادرين علي إيجاد الخيارات اللازمة والمتاحة ، وذلك كما يلي :-

أ- خيارات النقابة Labor Options :

- الإضـــراب عـــن العمـــل Strike وهو يعني وقف العمل مؤقتاً لاجبار الإدارة علي قبول طلبات النقابة .
- المطالبة بالإضراب Picketing من خلال منع العمال من دخول المؤسسة للعمل بها .
- تخفيض حجم العمل والإنتاج Slowdown حيث يستمر العاملين في العمل مع عمل وإنتاج وأداء اقل .
- الـــتمارض Sickouts حيث يتظاهر العاملين بالمرض ويمكثون في بيوتهم .
- المقاطعة Baycotts حيث يقوم أعضاء النقابة والمتعاطفين معهم بمنع شراء المنتجات الخاصة بالشركة .
- الدعايـــة Publicity وتنظـــيم حمـــلات تشمل إرسال إنذارات للمـــنظمة لحـــل مشكلات العاملين ، سواء تمت الدعاية بطريق الكـــتابات والخطابات المباشرة لإدارة المنظمة أو تمت من خلال إثارة ومناقشة الخلافات علي صفحات الجرائد المحلية والقومية .

ب-خيارات الإدارة Management Options :

- مفسدي الإضراب (Scabs) Strikebreakers وهم عبارة عن الأشخاص الذين يرفضون الإضراب ، كما تقوم المنظمة بإحلال العاملـــين المـــضربين بآخرين غير منضمين للنقابة ، ويتم إدارة المنظمة خلال فترة الإضراب من خلال المديرين الأكفاء خاصة التنفيذيين منهم .
- الإغلاق Lockouts حيث تمنع إدارة المصنع العاملين من دخول المصنع ، وذلك حتى يقبلون بشروط المنظمة أو العقد .

- الإنــذار القــضائي An Injunction حيث تقوم المنظمة برفع الأمــر إلي القضاء ،والذي يصدر بدوره أمراً بمنع النقابات من اتخــاذ أي تــصرفات أو ممارســات من شانها وقف العمل أو الأضــرار بالمــنظمة ، وهــذا يكون في الحالات المؤكدة لحق المنظمة.

١٣- حــركة النقابات العمالية اليوم : هناك انخفاض في عضوية النقابات العمالية قد يكون راجعاً إلي :-

- الــتحول فـــي الــصناعة "الأمــريكية" من الوظائف الصناعية إلي الوظائف الخدمية .
- التغير والتنوع في قوة العمل والذي اصبح عدد النساء العاملات فيه كبيراً وأيضاً صغار السن ، وتنوع مهارات العاملين أيضاً .
- الجمــود والكــسل Inertia الــذي أصاب كثيراً من قادة النقابات العمالية ، خاصة من الإخفاق والفشل الذي تعاني منه بعض النقابات العمالية في كثير من دول العالم .

١٤- القضايا المعاصرة لاهتمام النقابات العمالية :-

- الأمن الوظيفي .
- دمج العاملين في عملية المشاركة واتخاذ القرارات .
- قضايا أطفال وأبناء العاملين والعاملات .
- القضايا الصحية خاصة في ظل الارتفاع المتزايد لتكاليف الصحة .
- قضايا تدريب وتطوير العاملين .

مما سبق يتضح أن النقابات العمالية هي تنظيمات هادفة إلي تحقيق التوازن العادل بين حقوق العاملين ومصالح أصحاب العمل وفي الإطار القانوني والتشريعي الذي يحكم المجتمع .

كما أن النقابات العمالية تكافح وتناضل من أجل تعزيز عمليات المشاركة ودمج العاملين وتحسين ظروف العمل التي يعملون فيها ، مع التحسين المستمر في دخولهم ومكافآتهم وظروفهم المعيشية والأسرية ، وقد تعرضنا في الفصل الخاص بتمكين ومشاركة العاملين إلي مختلف أنماط مشاركة العاملين سواء في حل المشكلات – اتخاذ القرارات – المشاركة في الربح – المشاركة في الملكية – حلقات الجودة – فرق حل المشكلات وغيرها . وكل هذا يدعم ويعزز بيئة عمل صحية وآمنة قائمة علي جودة الحياة الوظيفية .

رابعاً : التزام المنظمة بالمسئولية الاجتماعية

يمكن القول :

١- إن التطورات التنظيمية والسلوكية في منظمات الأعمال تهدف فيما تهدف إلي تحقيق مستويات عالية من الولاء والانتماء ، سواء علي مستوى العاملين أو علي مستوى العملاء وكل الأطرف ذات الصلة بالمنظمة ، ومن هنا جاءت المسئولية الاجتماعية للمنظمة تجاه العاملين فيها والمتعاملين معها .

٢- يمكن تعريف المسئولية الاجتماعية بأنها مسئولية المنظمة في القيام بجميع الأنشطة وتقديم مختلف الخدمات للعاملين فيها والمتعاملين معها

، بصرف النظر عما إذا كان هناك إلزام قانوني أو غير قانوني بأداء هذه الخدمات .

ومن ثم يجب علي إدارة المنظمة وهي تتخذ قراراتها وتمارس أعمالها أن تراعي تأثير هذه القرارات والممارسات علي مختلف الأطراف العاملة فيها والمتعاملة معها ، وبما يدعم التأثيرات الإيجابية لهذه القرارات .

٣- إن المسئولية الاجتماعية Social Responsibilty في الاتجاهات التقليدية خاصة أيام حركة الإدارة العلمية لفريدريك تايلور ، تركز علي تحقيق أقصى المنافع والعوائد لحملة الأسهم واصحاب راس المال ، وبصرف النظر عن حاجات ومتطلبات العاملين . لذا ففي نظر هذه الاتجاهات أن المسئولية الاجتماعية هي قيد أو تكاليف زيادة تنفقها المنظمة في أمور ليس لها شأن فيها ، وبالتالي فهيّ تقلل الأرباح ، وهذا مفهوم خاطئ .

٤- أما في الاتجاهات الحديثة فينظر إلي المسئولية الاجتماعية بأنها تحقيق لمنافع وعوائد متبادلة بين المنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها ، والإنفاق علي الخدمات الاجتماعية للعاملين والمتعاملين مع المنظمة يعود في الأجل الطويل بالمنافع والعوائد والأرباح والتي في جملتها أكبر بكثير من التكاليف الاجتماعية للمنظمة .

٥- مزايا الالتزام بالمسئولية الاجتماعية هي :-

- تفادي المشكلان والمعوقات التي تفرضها الجماعات المختلفة ضد قرارات وتصرفات المنظمة ، مثل الجماعات التنظيمية ، النقابات العمالية والمساهمين والقوى البيئية الضاغطة .

- يمكن للمنظمة الحصول علي ولاء وانتماء وإخلاص العاملين ، وهذا يحقق الاستقرار التنظيمي ويقلل من مقاومة الأفراد للقرارات التنظيمية .
- زيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف .
- الحصول علي الدعم البيئي المتكامل مثل الدعم المالي وتحقيق علاقات طيبة مع مختلف أطراف المجتمع المحلي .
- تحسين سمعة وصورة المنظمة لدى العاملين فيها والمتعاملين معها.

٦- كيفية تحقيق المسئولية الاجتماعية : من خلال :

- توفير مختلف الخدمات التي تساهم في دعم العاملين وتحقيق درجات عالية لديهم من الرضا الوظيفي مثل خدمات النقل والسكن والحضانة والترفيه والمصايف ، ودعم الأسرة وأبناء العاملين وغيرها .
- توفير مختلف الخدمات اللازمة للدعم البيئي مثل حماية البيئة من التلوث وإدارة النظام البيئي ISO 14001 ودعم القطاع الصحي والتعليمي في المجتمع المحلي ، والالتزام بتطبيق التشريعات والقوانين خاصة قوانين العمل وقوانين الضرائب وغيرها .
- تبادل البيانات والمعلومات بين الإدارة والعاملين فيها والمتعاملين معها ، بما يرشد اتخاذ القرارات الإدارية ودعم توجهها في خدمة جميع الأطراف .
- دمج الثقافة المحلية وثقافات مختلف العاملين في ثقافة المنظمة ، وبما يعالج قضايا ومشكلات التنوع الثقافي وتحقيق فرص التوظيف العادلة وعدم التمييز بين العاملين علي أساس النوع / السن / العقيدة ... الخ .

خامساً : التزام المنظمة بالمسئولية الأخلاقية

يمكن بيان ذلك من خلال :-

١- الأخلاقـيات عـبارة عـن القيم والمبادئ والأنماط والعقيدة التي تحكم مجـتمع معـين ، فهـناك مجـتمعات شرقية وأخرى غربية ، هناك مجتمعات إسلامية وأخرى غير إسلامية وداخل المجتمع الواحد تختلف هذه القيم والأخلاقيات .

٢- المـسئولية الأخلاقـية Ethical Responsibilty هي التزام المنظمة بالأخلاقيات السائدة في المجتمع وعدم التعارض مع هذه الأخلاقيات أو محاولة هدمها أو العمل ضدها ، ومن أمثلة الالتزام بأخلاقيات المجتمع ما يلي :-

أ- قـيام الـشركات الأجنبـية العاملـة في مجتمع ما بالحفاظ علي أخلاقيات هذا المجتمع ، لقد منع ماكدونالدز محلاته في الهند من اسـتخدام لحـوم البقـر في إعداد وجباته ، حفاظاً علي الشعائر الهندوسية .

ب-الـشركات التـي تنتج لحوم في الدول الغربية وتصدرها للدول الإسلامية يكتب علي عبواتها عبارة "مذبوح – أعد علي الطريقة الإسلامية".

ج- الملابس البيضاء والسبح والمصليات كلها تأتى إلي بلاد الإسلام من دول ليست مسلمة .

٣- من المبادئ الأخلاقية التي تلتزم بها منظمات الأعمال مايلي :-

الأول : المـبدأ النفعي القائم علي تحقيق المنافع المتبادلة بين المنظمة ومخـتلف الأطـراف ، والـذي يهدف إلي تحقيق الأهداف التنظيمية

وأهــداف العاملـــين والأطـــراف الأخرى وبما يقلل التعارض بين هذه الفــئات وفي إطار كفاءة تنظيمية عالية ، فهذا المبدأ يقوم علي أساس تحقيق أكبر قدر من المنافع لأكبر قدر من الأفراد .

الثاني : الالتزام بالحقوق الأخلاقية مثل :

- توفير الحياة والأمن .
- المصداقية في التعامل .
- الحفاظ علي سرية وخصوصية العاملين .
- حرية التعبير والكلام والمشاركة .
- دعم الملكية الخاصة .

الثالث : الالتزام بتحقيق مفهوم العدالة التنظيمية من خلال :

- التوزيع العادل والمعاملة المتساوية لجميع العاملين علي أساس مهاراتهم وإبداعاتهم وأدائهم دون تمييز أخر .
- الالتزام بالوضوح من حيث الأهداف / المعاملات / السياسات والاستراتيجيات التنظيمية ومع كافة الأطراف .

الرابع : الواجبات الطبيعية من حيث :

- التــزام المنظمة بتوفير الأعمال المناسبة للعاملين دون تحملهم أي مخاطر أو أمراض .
- المهــام والواجــبات الوظيفــية لا يجب أن تتسبب في إحداث متاعب إضافية علي العاملين .
- عدم خروج التكليفات التنظيمية للعاملين عن المهام والواجبات التنظيمية القانونية .

ومن عرض مفهومي المسئولية الاجتماعية والأخلاقية نرى أنه يدعم في جـزء كبيـر مـنه العاملين في المنظمة ، ويقوى من مراكزهم ومشاركتهم والحفاظ علي حقوقهم الاجتماعية والأخلاقية ، وهذا يوفر إطاراً فعالاً لجودة الحياة الوظيفية .

سادساً : فرق العمل المدارة ذاتياً

في ظل التطورات الإدارية والسلوكية تظهر وتنمو فرق العمل وفرق حل المـشكلات ، وذلك بهدف دعم وتمكين العاملين في المنظمة ، وفر ق العمل الموجهة أو المدارة ذاتياً هي من فرق العمل الدائمة في المنظمة ، هذا ويمكن القول بأن هذه الفرق تتسم بالخصائص التالية :-

١- يتكون فريق العمل المدار ذاتياً Self Managed Team من مجموعة مـن الأعضاء متنوعي المهارات والمعارف ، وتتكامل هذه المهارات لأداء مهام معقدة ومتداخلة في نفس الوقت .

٢- يعطي فريق العمل الموارد الإنتاجية المناسبة والتي تؤهله لأداء وتنفيذ أعماله ومهامه بنجاح .

٣- يدعم فريق العمل بسلطة اتخاذ القرارات والتي تعني أن الأعضاء يكون لهم حرية حل المشكلات وإنفاق المال والتخطيط للمستقبل وتقييم النتائج وأيضاً اختيار أعضاء جدد .

٤- يتحمل فريق العمل القيام بأعباء ومسئوليات أخرى مثل جدولة العمل ، تنظيم استخدام الموارد ، وتنظيم الإجازات .

٥- قـد يتم في بعض الأحوال اختيار مشرف يقود فريق العمل هذا وبأقل قـدر من التدخل في نشاط الفريق ، وهذا المشرف يتم تعيينه من داخل المنظمة .

٦- تستخدم شركة فولفو Volvo فرق القيادة الذاتية ، حيث يتقابل أعضاء الفـريق لمـدة من ٧ - ١٠ ساعات كل تجميع أربعة سيارات لاتخاذ القرارات وحل المشكلات .

٧- في شركة جنرال موتورز GM تقوم هذه الفرق بجدولة وتشغيل الآلات ، كما يقوم الفريق بإدارة المصنع أثناء عدم تواجد المديرين خاصة في ورديات الليل .

٨- فـي شـركة AT & T للاتصالات الأمريكية تعتمد علي فرق العمل المـوجهة ذاتـياً ، حـيث يوجد من ١٠ - ١٥ عضو في كل فريق ، ويكـون الفـريق مـسئولاً عن التصرف مع طلبات العملاء ، ويسمى بفـريق العمـل المعـتمد Credit Team أي المدعم من قبل المنظمة بسلطات التصرف واتخاذ القرارات وحل مشكلات العملاء ، وفي ظل تنظيم العمل حول فرق العمل المدارة ذاتياً ، فإن الفريق يقوم بالتصرف ومعالجة ٨٠٠ عملية أو ممارسة يومياً بدلاً من ٤٠٠ في النظم التقليدية ، كمـا تقبل هذه الفرق إلي إجابات لأي مشكلات مطروحة خلال ٢٤ ساعة من ظهورها .

٩- أوضـحت إحـدى الدراسات الميدانية في نظم القيادة الموجهة ذاتياً أي فرق العمل المدارة ذاتياً ، ما يلي :-

أ- الإدراك الإيجابي من قبل العاملين لنظم الإدارة الذاتية افضل من إدراكهم لنظم الإدارة التقليدية لفرق العمل .

ب-أن نظـم القـيادة الذاتية لفرق العمل أكثر فاعلية عنها في النظم التقليدية الأخرى .

ج- إن فـرق العمل المدارة ذاتياً تتمتع بجودة حياة وظيفية QWL افضل من الفرق التقليدية .

د- تـزداد درجـة الرضـا الوظيفـي والشعور بالاستقلالية والنمو والإنجـاز الشخصي في الفرق الموجهة ذاتياً عن الفرق التقليدية الأخرى .

١٠- في بحث تم تطبيقه على ١٠٠ شركة تم اختيارها عشوائياً ، تبين أن ٦٧% من هذه الشركات تطبق نظام فرق العمل الموجهة ذاتياً ، ووجد أن هـذه الـشركات تتمـتع بدرجـة أكبـر من حيث الرضا الوظيفي والتنظيمي ، ودرجة أكبر في جودة الحياة الوظيفية وأيضاً معدلات أداء أعلى .

١١- بيـنت الدراسات الميدانية في هذا الشأن أن فرق العمل المدارة ذاتياً يـوجد لهـا قائد عكس ما هو متصور أنه ليس لها قائد ، إلا أن القائد يكون دوره مختلف في فرق العمل الذاتية ، ويتضمن هذا الدور ما يلي:

- التدخل في حل المشكلات التي تعترض أعضاء الفريق خاصة في أوقات وحالات الأزمات والطوارئ .
- تحديد سلطات ومسئوليات أعضاء الفريق .
- التنسيق بين المهام المختلفة والمتعارضة .
- الربط بين الإدارة العليا للمنظمة وفرق العمل الذاتية .
- دعم وتنمية الاعتماد الذاتي لدى أعضاء جماعة العمل .
- لا يتدخل القائد بفرض العقاب أو الثواب الفوري ، ولكن بعدما يتم إنجاز المهام وتحقيق الأهداف .

- يرمــز إلـــي هذا القائد في بعض الأحيان بالقائد الخارجي أو غير المتداخل External Leader .

١٢- فـــي دراســـة Manz & Sims , 1997 تم اختبار سبعة عوامل في فــرق العمل الذاتية ، ووجد أن هذه العوامل بينها وبين كل من فاعلية القــيادة ورضـــا العاملين وجودة الحياة الوظيفية ودرجة ارتباط قوية ، وهذه العوامل التي تم اختبارها هي :-

- التوقع الذاتي .
- وضع الأهداف بطريقة ذاتية .
- النقد الذاتي .
- الدعم الذاتي .
- التقييم الذاتي .
- التوجيه الذاتي لبعضهم البعض .
- الفهم المتبادل لرسالة المنظمة أو رسالة الفريق .

إلا أن هـــذه الدراســـة لـــم تتطرق لقياس العلاقة بين العوامل السبعة السابقة والناتج التنظيمي "المخرجات" ، نظراً لتداخل عوامل أخرى في المخـــرجات أهمهـــا المنافـــسة ، ســـوق المـــنظمة ، القوانين الداخلية والخارجية والعوامل المادية المرتبطة بالموارد البشرية وغيرها .

١٣- أوضحت إحدى الدراسات الميدانية ، والتي قامت بدراسة نوعين من فـــرق العمـــل ، الأولى ذاتية الإدارة ، والثانية تقليدية ، إن فرق العمل المـــدارة ذاتياً يتوافر فيها العوامل السبعة سالفة الذكر ، كما أن الفرق الذاتية يجب أن تتسم بالخصائص والصفات التالية :-

- التعليم الجيد .
- تقارب الأعمار "السن" .

- الخبرات الذاتية بالعمل .
- الوعي والإيمان برسالة المنظمة .
- حد أدني من سنوات العمل بالمنظمة .
- الاختيار والفهم والاعتماد المتبادل لأعضاء الفريق .

١٤- إن فرق العمل التقليدية تتصف بسمات تختلف عن الفرق الذاتية وأهم سمات فرق العمل التقليدية :-

- الاختيار العشوائي لأعضاء الفريق .
- عدم التجانس بين الأعضاء من حيث السن والمهارات .
- الاهـتمام بالأشكال الإدارية والتنظيمية لأفرادها وليس الاهتمام بما يمكن أن يقدموه للعمل .

١٥- أكـدت بعض الدراسات علي أن فرق العمل الذاتية تتمتع بقدر أكبر من جودة الحياة الوظيفية من فرق العمل التقليدية ، وأيضاً ترتفع فاعلية الأداء في الفرق الذاتية عن التقليدية ، ويمكن قياس ذلك من خلال :

- الرضا الوظيفي .
- الدافعية للعمل .
- انخفاض معدلات التسرب الوظيفي والشكاوي .

ونخلـص مـن مناقشة هذا العنصر إلي أن هناك علاقة طردية بين فرق العمـل المـوجهة ذاتياً ومستويات جودة الحياة الوظيفية ، فكلما زادت ذاتية الإدارة والـرقابة والتـصرف والمعالجـة واتخاذ القرارات ، زاد المستوى المعـنوي والرضـا الوظيفي والثقة بالنفس والاستقلالية والنمو الشخصي ، وكلها عوامل تدعم جودة الحياة الوظيفية للعاملين .

الخلاصة :

بعد مناقشة العناصر الواردة في هذا الفصل يمكن لنا أن نستنتج ما يلي :

أولاً : إن جـــودة الحـــياة الوظيفية تتسع وترتبط بأي أعمال أو تصرفات أو توجهات تقوم بها الإدارة العليا أو كبار المديرين والقادة فيها ، ويكون مـــن شأنها تحقيق الرضا الوظيفي ، والتركيز على العاملين باعتبار أنهم ثروة للمنظمة يجب استثمارها جيداً ، كما أنهم أي العاملين ينظر إليهم كأصول وليس كتكلفة .

ثانـــياً : وفـــي إطار التوجه السابق يمكن القول وباطمئنان أن العوامل التالية تحقـــق مـــستويات عالية من جودة الحياة الوظيفية "إضافة إلي ما تم مناقشته في فصول أخرى من الكتاب" :-

١- إدارة المـــوارد البشرية وممارسة مختلف أنشطتها بفاعلية وكفاءة ، خاصة فيما يتعلق بتصميم الوظائف .

٢- النقابات العمالية المشاركة والإيجابية .

٣- التزام المنظمة بالمسئولية الاجتماعية والأخلاقية تجاه العاملين فيها ، "وبالطبع المتعاملين معها" .

٤- فرق العمل الموجهة ذاتياً من أهم عناصر تحقيق ودعم جودة الحياة الوظيفية في المنظمة .

٥- الـــثقافة التنظيمـــية ودمجها في ثقافة العاملين والمجتمع ، ومعالجة قـــضايا التـــنوع البشري داخل المنظمة يسهم في تخفيض حالات التمييز والمحاباة ويقلل من حالات التوتر والضغوط والصراعات ، وكل هذا يحقق جودة عالية للحياة الوظيفية في المنظمة .

أسئلة وتطبيقات

س١ : عرف المفاهيم التالية :-

- Ethical
- QWL
- Leadership
- Job Design
- Job Simplification
- Job Enlargement
- Job Enrichment
- H R M
- O D
- O B
- Organizational Culture
- Labor Unions
- Local Culture
- Social Responsibilty

س٢ : أذكـــر أهـــم الأنـــشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في إحدى المنظمات الصناعية كبيرة الحجم ؟ مع تعريف مختصر لكل وظيفة ؟

س٣ : اذكـــر أين يقع مفهوم وإطار تحقيق جودة الحياة الوظيفية في أنشطة الموارد البشرية ؟.

س٤ : كـــيف يمكن للثقافة التنظيمية أن تساهم في سرعة تحقيق جودة الحياة الوظيفية ؟

س٥ : مـــاذا يعنـــي مفهوم إعادة تصميم الوظيفة ؟ وما هي طرق ومجالات إعـــادة التـــصميم ؟ وكيف يؤثر ذلك علي إحداث التوازن بين عمل الموظف وأسرته ؟

س٦ : كيف يمكن للنقابات العمالية أن تساهم في تحقيق جودة الحياة الوظيفية للعاملين المنضمين لها ؟ وما هي مشكلات النقابات العمالية في الدول المتقدمة حالياً ، وما هو حال النقابات العمالية في الدول النامية ؟

س٧ : الالتـــزام الاجتماعـــي والأخلاقي لمنظمات الأعمال يمكن القول بأنه يـــساهم فـــي تحقيق جودة الحياة Quality Life بمعناها الشامل .. كيف يكون ذلك :

أ- علي مستوى المجتمع .

ب-علي مستوى المنظمة .

ج- علي مستوى العاملين .

س٨ : تتـــزايد جودة الحياة الوظيفية في ظل فرق العمل الموجهة ذاتياً .... كيف يكون ذلك ؟

س٩ : هـــل يمكن القول بأن العناصر أو الأبعاد أو الجوانب اللازم القيام بها (لتحقيق جودة الحياة الوظيفية) هي كل ما يؤدي إلي الرضا الوظيفي للعاملـــين ؟ وإذا كانـــت الإجابة بنعم فأذكر الأسباب والمبررات في حدود صفحتان فقط ؟ وإذا كانت الإجابة بلا ... فلماذا مع ذكر خمسة أسباب لتبرير وجهة نظرك ؟ ..

مراجع الفصل

1. Stephen P. Robbins , organizational Behavior : Concepts , Controversise & Applications , N.J., Prentice Hall, 1998 .

2. Less Worrall & Cary L. Cooper, The Quality of Working Life : The 2000 Survey of Maneger's Changing Experiences, The Institute of Management (Im) , University of Manchester Institute of Technology, january 2001, E-Mail : Public affairs @ imgt.org.uk.

3. **http://www.nwlink.com/** (Quality of Working Life) From Big Bog's Leadership page organizational Behavior.

4. File.//c:/Documents and Setting / Papers/ Desktop/ New Folder (2) / Inlroduction to Business 14/04/2007.

5. htt:www.ilo.org/public english/ Work Organization, 1999 .

٦. د/ سـيد محمـد جاد الرب ، السلوك التنظيمي : مبادئ وأساسيات ، بورسعيد ، مكتبة الجلاء ، ٢٠٠٧ .

7. Stephen J. Havlovic, Quality of Work Life & Human Resource Outcomes, Industrial Relations , Vol.30, No.3, Fall 1991 .

8. Cohen, Susan G. , Chang, lei & Ledford, Gerald EJr, A Hierarchical Construct of Self – Management Leadership and its relationship to Quality of Work Life and Perceived work group effectiveness, personnel psychology, V.50, N.2, Summer 1997, PP.275-308.

الفصل السادس

جودة الحياة الوظيفية في بعض الدول ومنظمات الأعمال الدولية

الفصل السادس
جودة الحياة الوظيفية في بعض الدول
ومنظمات الأعمال الدولية

مقدمة وأهداف الفصل :

يـناقش هـذا الفصل بعض التطبيقات العالمية للمفاهيم الأساسية لجودة الحـياة الوظيفـية ، ولا شـك أن هـذه التطبيقات وتلك النماذج تختلف في مضـامينها ومفاهـيمها ، فقد يكون الهدف منها هو تحقيق الرفاهية والسعادة للأفـراد علي مستوى المجتمعات ، وقد يكون الهدف منها هو تحقيق الرضا الوظيفـي علي مستوى منظمات الأعمال ، كما تختلف النظرة إلي المفهوم ، ففـي مسـتوى الـدول يكـون التطبيق من منطلق أنها مسئولية للدولة تجاه مواطنـيها ، ووجهة نظر المنظمات قد تكون في إطار المسئولية الاجتماعية والأخلاقـية لها تجاه العاملين فيها أو حتى المتعاملين معها ، ولا شك أن هذه الاخـتلافات تثري الجوانب العلمية والإطارات النظرية لمفهوم جودة الحياة الوظيفية .

ولذا يمكن القول بأن أهم أهداف هذا الفصل هي :

أولاً : التعرف علي بعض الممارسات والاستراتيجيات التطبيقية لمفهوم جودة الحياة الوظيفية في بعض المجتمعات والدول .

ثانـياً : التعـرف علي بعض النماذج والتطبيقات العملية علي مستوى بعض الشركات والمنظمات العاملة في النطاق الدولي .

ثالثاً : علـــي المســـتوى المحلي والأكاديمي تعظيم كيفية الاستفادة من هذه التطبـــيقات والممارســـات ، وذلك باعتبارها أنماط يجب ابتاعها أو الاستفادة منها ، وذلك في ظل ما يعرف بأسم Benchmarking .

ولتحقيق هذه الأهداف فسوف نسوق الأمثلة والأساليب والنماذج التالية :-

أولاً : جودة الحياة الوظيفية في سنغافورة

وسوف نعرض لها من خلال :

دراسة (Thomas A. Wyatt & Chay Yue Wah, 2001):-

وهي بعنوان : إدراك جـــودة الحياة الوظيفية : دراسة لتطوير العاملين في سنغافورة .

تتلخص الدراسة في :-

أ- فحـــص واختـــبار درجة إدراك العاملين السينغافوريين لجودة الحياة الوظيفية .

ب-مجـــتمع البحث عبارة عن ٣٣٢ مدير تنفيذي تم تجميع البيانات منهم مـــن خـــلال قائمـــة استقصاء مخططة ، وذلك بهدف التعرف علي اهتماماتهم وإدراكاتهم تجاه جودة الحياة الوظيفية .

ج- أظهـــرت النـــتائج الأساسية لهذه الدراسة أربعة أبعاد أساسية لجودة الحياة الوظيفية هي :

- **الأولى :** بيئة عمل مفضلة ووجود فرص التقدم الوظيفي .
- **الثانية :** دعم الإدارة لتحقيق الاستقلالية والنمو الشخصي .
- **الثالثة :** نظم المكافآت .
- **الرابعة :** تأثير العمل علي الحياة الشخصية للعاملين .

إن النتائج البحثية لهذا البحث تمت في إطار التوجه نحو القياس إلي نمط Benchmarking ، كما أن النتائج تدعم الإطار المفاهيمي للعوامل المؤثرة في جودة الحياة الوظيفية ومختلف أبعادها .

بعض التفاصيل البحثية :

أ- إن العمل يعتبر من الناحية التاريخية والعملية حافزاً وعاملاً هاماً في حياة جميع الأفراد ، كما أن الاهتمام بكيفية تنمية وإكساب العاملين مهارات وخبرات متزايدة ودمجهم في العمل من الأمور التي تلقى اهتماماً متزايداً.

ب-إن مفهوم أو مصطلح جودة الحياة الوظيفية QWL قد أثير في المؤتمر الدولي عن جودة الحياة الوظيفية سنة ١٩٧٢ ، والذي عقد في Arden House ، وقد جاء المفهوم لكي يربط بين الإدارة والنقابات العمالية وبما يحقق التعاون بينهما .

ج- وخلال القرن العشرين فإن مفاهيم العلوم الاجتماعية المرتبطة بالعمل ظهرت من خلال الحركات العلمية مثل :

- حركة الإدارة العلمية .
- العلاقات الصناعية .
- نظرية النظم الاجتماعية والفنية .
- منظمات التعلم .

د- وقد عرف (Cherns, 1978) جودة الحياة الوظيفية بأنها : "مفهوم يتضمن إحداث التزاوج بين المنظور الهيكلي والنظامي للسلوك التنظيمي ومنظور العلاقات الشخصية ومنظور العلاقات الإنسانية ونمط الأشراف.

هـــ- في أمريكا الشمالية وأوربا واليابان أدرك مفهوم جودة الحياة الوظيفية علـــي أنه منهج يقود إلي حجم أكبر من الديمقراطية والاهتمام بالجوانب الإنسانية في بيئة ومكان العمل ، مما يؤدي إلي زيادة إنتاجية قوة العمل . وقد أوضح (Thomas, 1983) أن برامج جودة الحياة الوظيفية هي تقدم حـــركة نحـــو التزاوج الأكبر والتنسيق الأعمق بين المعرفة والمهارات اللازمة لقوة العمل .

و- يـــرى بعـــض الباحثين أن التركيز علي الإنسانية Humanization في العمل يشمل الحاجة إلي حماية العامل من المخاطر الصحية والمهنية في ضـــوء متطلـــبات الصـــحة والأمـــن الوظيفـــي ، بالإضافة إلي أهمية المفاوضـــات حول الأجور ونظم العمل ، وذلك بهدف حماية العاملين من ظلم واستبداد أصحاب العمل والمديرين .

ز- وفـــي العصـــر الحـــديث يبين بعض الباحثين أن استراتيجيات التطوير التنظيمـــي فـــي أمريكا تركز علي دور النقابات العمالية في زيادة حجم وأنمـــاط وفعالـــية المشاركة من جانب العاملين ودمجهم في عملية صنع واتخاذ القرارات خاصة في مجالات :-

- التكنولوجيا الجديدة .
- بيئة العمل .
- التدريب والتطوير .
- نظم العمل والتغيير التنظيمي .

إن التركيـــز علـــي جـــودة الحياة الوظيفية يستخدم كعامل مؤثر لإحداث التنسيق بين الإدارة والنقابة .

أمـــا الوضـــع في سنغافورة فإن هناك عدداً قليلاً من المنظمات هي التي تطـــبق جـــودة الحياة الوظيفية ، كما أن الكتابات والبحوث التي تناولت هذا المفهـــوم في البيئة السنغافورية تعتبر محدودة ، ومن الجوانب التي تطبق في سنغافورة لتحقيق جودة الحياة الوظيفية العناصر التالية :-

أ- التشاور والتنسيق المستمر بين الإدارة والنقابة .

ب-حلقات الجودة .

ج- حلقات العلاقات الصناعية .

د- مشاركة العاملين .

وقد أدى تطبيق هذه العناصر إلي تحقيق معايير أداء عالية وأيضاً تحسين في الجودة .

ينظر في سنغافورة إلي جودة الحياة الوظيفية باعتبار أنها :-

- حركة مثل الحركات الإدارية "العملية – الإنسانية – النظم" .
- موضع للتداخلات التنظيمية متبادلة التأثير .
- نمـــط لحـــياة العمـــل يشعر به العاملين في إطار الاهتمام بقيم العمل Work Values .

أما عن حال أو مؤشرات الرضا الوظيفي والتي هي ناتج طبيعي لتطبيق المفاهـــيم الحديـــثة ومـــنها جـــودة الحـــياة الوظيفية ، وذلك في بيئة العمل السنغافورية ، فقد بينت التقارير الاقتصادية لعامي ٨٦ ، ١٩٨٧ ما يلي :-

- أن العاملين ينقصهم الولاء والانتماء التنظيمي .
- ارتفاع معدلات دوران العمل بينهم ، خاصة الفئات الفنية كالمهندسين والمشرفين الفنيين .

- الخـــوف الشـــديد مـــن السلطة الإدارية للمديرين Attriation of Managerial Authority .
- زيادة حجم الشكاوي المستمرة من أصحاب العمل تجاه العاملين .
- التغيـــر المستمر في قيم وتوقعات العمل أدى إلي تغييرات أخرى في مجالات الأجور والدخول .
- الحاجـــة إلـــي تطـــورات سريعة للجودة والنظم الاجتماعية والدعم والمشـــاركة ، وبما يتواكب مع النمو المتزايد إقتصادياً وإجتماعياً في سنغافورة .
- الحاجة إلي إعادة هيكلة الوظائف بما يتناسب ومهارات العمل الجديدة المطلوبة ، وإعادة تصميم الوظائف بحيث تصبح ذات معني ومغزى وذات أهمية ، وتحقق استقلالية العاملين عند أداء المهام والعمليات .

يخلـــص الـــبحث إلي أن عناصر جودة الحياة الوظيفية المطلوب التركيز علـــيها في بيئة العمل السنغافورية ، والتي أظهرتها نتائج الاستقصاء الموجه للـــ ٣٣٢ مدير تنفيذي هي:-

أ- إتاحة الوظائف .

ب-التدريب والتحريك "النقل" .

ج- الأمن وتحقيق المكاسب الوظيفية .

د- ظروف العمل .

ه- نظم التعويض .

و- الفرص الوظيفية .

ز- الاستقلالية .

ح- الإنجاز .

ط- التحدي .

ي- المسئولية الشخصية .

ك- فرص المشاركة في صنع القرارات .

ل- التركيز علي البعد الإنساني في العمل .

م- تمكين العاملين .

ن- برنامج تحسين الجودة .

س- الإدارة الشاملة / الكلية .

ع- التقييم المستمر لجودة الحياة الوظيفية .

يختلف مفهوم وإدراك العاملين لجودة الحياة الوظيفية حسب الثقافة التنظيمية السائدة في منظمة ما ، والتي يرى بعض الباحثين أن الثقافة ترتكز في بيئة العمل علي أربعة أبعاد هي :-

- الفردية Individualism .
- القوة Power distance .
- الذكورة : Masculinity .
- تجنب عدم التأكد : Uncertainty Avoidance .

ثانيا .. جودة الحياة الوظيفية في دول الاتحاد الأوربي :-

قامت المؤسسة الأوربية لتحسين ظروف الحياة والعمل بإعداد هذا البحث ، اعتماداً علي بيانات تم تجميعها علي مستوى دول الاتحاد الأوربي (الـ ٢٥ دولة) وذلك بشأن التعرف علي أهم القضايا والتحديات الخاصة بجودة التوظيف والعمل في أوربا .

وقد قامت مؤسسة مراقبة ظروف العمل الأوربية (EW CO) بتجميع البيانات المطلوبة من خلال القيام بمسح شامل علي مستوى الدول الأوربية ، وقد كانت نتائج هذا البحث التركيز علي أربعة أبعاد أساسية لجودة الحياة الوظيفية وجودة العمل هي :-

الأول : التأكيد علي أمن وسلامة عملية التوصيف والتطور المهني .

الثاني : التركيز علي الجوانب الصحية وتحقيق الرفاهية للعاملين .

الثالث : تطوير مهارات وقدرات العاملين .

الرابع : تحقيق التناسق والتوازن بين العمل والحياة .

وفيما يلي شرحاً مبسطاً لأهم نتائج المسح في هذه الأبعاد الأربعة :

الأول : المسار المهني والتوظيف Career & Employment :-

يغطي هذا العنوان موضوعات كثيرة أهمها :

١- معدلات نمو التوظيف Employment Growth :-

توضح البيانات الرقمية التي تم الحصول عليها من الدول الخمسة وعشرين المكونة للاتحاد الأوربي ، انخفاضاً محدوداً في معدلات نمو التوظيف في الفترة من ٢٠٠٠ إلي ٢٠٠٤ ، كما أن معدلات التوظيف بالنسبة للرجال ظلت علي حالها من الانخفاض في عامي ٢٠٠٢ ، ٢٠٠٣ .

٢- عدم كفاءة سوق العمل Inactivity :-

إن المرض وعدم القدرة علي العمل هي أسباب الخمول الذي شهده سوق العمل الأوربي خلال فترة البحث من ٢٠٠٠ حتى ٢٠٠٤ . ويمكن توضيح أسباب خمول السوق لمن هم في سن العمل ١٥ – ٦٤ سنة كما يلي :

- الإحباط %٤,٥

- الأمراض وعدم القدرة ١٣,٢%
- مسئولية الأسرة ١٦,١%
- التقاعد . ٢٠,٥%
- التعليم والتدريب ٣٢,٥%
- أخرى ١٣,٢%

والأمـــراض وعـــدم القدرة علي العمل كسبب لعدم كفاءة سوق العمل ، يتغيـــر مـــن دولة لأخرى فهو يبدأ من ٥,٢% في اليونان إلي ٣٦,٥% في السويد .

٣- البطالة "عدم توظيف الشباب" Youth Unemployment :-

وصلت نسبة البطالة بين الشباب إلي ١٨,٥% عام ٢٠٠٥ علي المستوى القومـــي ، وهذا المعدل يتراوح ما بين ٨,٢% في نيوزلندا إلي ٣٦,٩% في بولندا .

٤- عقود التوظيف Employment Contracts :-

زادت نســـبة العقود الثابتة الشروط في بعض الدول ، حيث وصلت نسبة التشغيل علي أساسها إلي ٣٢,٥% في أسبانيا ، ٢٢,٧% في بولندا ، ١٩,٨% فـــي البـــرتغال ، ولكنها ليست شائعة في لكسمبرج فنسبتها هي ٤,٩% وفي أيرلندا ٤,١% وفي أستونيا ٢,٦% . وفي غالبية الدول تتأثر النساء أكثر من الرجال بالعقود غير الثابتة أي المؤقتة .

وعلي مستوى الجنس نجد أن العقود الثابتة تشكل توظيف نسبة ٦٤,٥% بالنسبة للرجال ، ٦٨,٣% بالنسبة للنساء ، وعلي المستوى الكلي تمثل عقود التوظيف الثابتة ٦٦,٤% من إجمالي التوظيف .

٥- الجنس والمواقع الإدارية Gender & Management Positions :-

في الربع الثاني من عام ٢٠٠٥ أحتلت النساء حوالي ٣٢,١% من المواقع الإداريــة في الخمسة وعشرين دولة المكونة للاتحاد الأوربي ، وتختلف هذه النســبة بين الدول وبعضها ، فنجدها ٤٤,٣% في لاتليفيا بينما ١٣,١% في سيبيريا .

٦- الأجر العادل Pay Equity :-

فــي عام ٢٠٠٥ كانت هناك فجوة في الأجور علي أساس النوع وصلت إلي ١٥% في دول الاتحاد ، وكانت منخفضة في مالطا ٤% ، البرتغال ٥% ، بلجيكا ٦% ، ولكنها كانت مرتفعة إلي ما بين ٢٣% إلي ٢٥% في ألمانيا ، سلوفاكيا أستونيا وسيبيريا .

٧- الرضا الوظيفي Job Satisfaction :-

يوضح الجدول التالي التغيرات التي حدثت في الرضا الوظيفي في الدول الأوربية خلال الأعوام المذكورة :

الرضا الوظيفي	١٩٩٩	٢٠٠٠	٢٠٠١
منخفض جداً %	٣	٣	٢
منخفض %	٥	٦	٥
منخفض إلي حد ما %	١١	١١	١١
مرتفع إلي حد ما %	٢٤	٢٥	٢٥

مرتفع %	٤٠	٤٠	٤٠
مرتفع جداً %	١٧	١٧	١٧
المتوسط	٤,٤	٤,٤	٤,٤

(المقياس ١-٦ نقاط)

يلاحـــظ الثــبات النسبي للرضا الوظيفي بين السنوات الثلاث ويصل في المتوسط إلي ٤,٥ نقطة علي مقياس يتدرج من ١-٦ نقاط .

الثاني : الصحة والرفاهية Health & Well - Being :ـ

إن الحفاظ علي الصحة وتعزيز جوانبها للعاملين من الأمور التي تعكس جـــودة حياة العمل ، بالإضافة إلي تحقيق الرفاهية والسعادة في بيئة العمل ، سواء كانت هذه السعادة مرتبطة بالجوانب المادية أو الجسمانية أو العقلية أو الاجتماعـــية . وتعكــس حـــوادث العمـــل الحالة الصحية للعاملين ، وتقول الإحصـــاءات بـــأن هـــناك انخفاض في حوادث العمل فيما بين ١٩٩٨ حتى ٢٠٠٣ ، إلا أن الحـــوادث الخطيـــرة أثـــناء العمل تزيد لدى النساء فيما بين ١٩٩٩ ، ٢٠٠١ .

ولـــذا فهناك فجوة كبيرة من حيث حجم ونسبة الحوادث الحادثة للرجال والنســـاء ، وحوادث العمل المتتالية التي تسبب ثلاثة أيام فأكثر من الغياب ، وتحسب النسبة لكل ١٠٠,٠٠٠ شخص / موظف .

ويوضح الجدول البيانات التالية للحوادث القاتلة أثناء العمل :

١٩٩٨	١٩٩٩	٢٠٠٠	٢٠٠١	٢٠٠٢	٢٠٠٣
١٠٠	٨٨	٨٧	٨٥	٨٠	٧٧

الثالث : تطوير المهارات Skills Development :-

تم تناول ذلك من خلال الجوانب التالية :

١- مستوى المؤهل التعليمي Educational Attainment Level :-

هناك تأثير للمستوى التعليمي على معدلات التوظيف بين كل من الرجال والنساء ، ففي توظيف الرجال نجد ٥٧% مستواهم التعليمي منخفض ، ٣٦% بالنسبة للنساء من المستوى التعليم المنخفض .

٢- نسبة التسرب المبكرة من المدرسة Early School Leavers :-

▪ مالطة	%٤١,٢	معدلات تسرب عالية
▪ البرتغال	%٣٨	
▪ أسبانيا	%٣٠,٨	
▪ بولندا	%٥,٥	معدلات تسرب منخفضة
▪ سلوفاكيا	%٥,٨	
▪ تشيكوسلوفاكيا	%٨,٤	

- ويمكن القول بأن معدل التسرب مبكراً من المدارس انخفض من ١٧,٧% عام ٢٠٠٠ إلى ١٥,٢% عام ٢٠٠٥ . ولكنه أقل من المعدل المستهدف الوصول إليه وهو نسبة ١٠% .
- هذا بالإضافة إلي أن نسبة التسرب المرتفعة تنحصر في السن ما بين ١٨-٢٤ سنة عند مستويات التعليم اقل من الثانوي .
- الارتفاع النسبي لعدد المتسربين من الرجال عن النساء .

٣- التعلم مدى الحياة Lifelong Learning:-

١- في الدول الأوربية الـ ٢٥ نجد أن العاملين من سنة ٢٥ - ٦٤ سنة يحصلون علي بعض البرامج التدريبية والتعليمية . ونسبة النساء المتدربات والمتعلمات أكبر من الرجال ، "المدى من ١٢% في هنجاري إلي ٨٩% في استراليا" .

٢- أن الجماعات من هم في سن الشباب يحصلون علي درجة متميزة في التدريب والتعليم أفضل من الكبار . بينما يوجد اختلاف ضيق بين النساء والرجال من ٢٥-٥٤ سنة ، وهناك فجوة قدرها ١٠% في السن ٥٥-٦٤ سنة .

٣- هناك تعليم وتدريب غير رسمي ، ويشمل كل أنواع التعليم والأنشطة والتي لا تكون جزءاً من برنامج التعليم الرسمي ، والتعليم غير الرسمي يعرف بأنه التعليم الذاتي Self - Learning والذي لا يعتبر جزء من التعليم والتدريب الرسمي .

٤- وهناك اختلاف بين فئات أصحاب الياقات البيضاء White Collars فيما يتعلق بالمهارات العالية والمنخفضة في التعليم غير الرسمي ، وينخفض هذا الاختلاف في العاملين من أصحاب الياقات الزرقاء Blue Collars .

الرابع : التوازن بين العمل والحياة Work - Life Balance :-

تضمن هذا العنصر مناقشة البنود الفرعية التالية :-

١- ساعات العمل Hours Worked:-

توضح النتائج طول ساعات أسبوع العمل للرجال عن النساء :

السنة	نساء أسبوعياً	رجال أسبوعياً	إجمالي المتوسط أسبوعياً
٢٠٠٣	٣٨,٩ ساعة	٤١,٠٠ ساعة	٤٠,٢ ساعة
٢٠٠٤	٣٩,٠٠ ساعة	٤١,٢ ساعة	٤٠,٣ ساعة

وذلـك بالنسـبة للعاملـين كـل الوقت "الدائمين" Full - Time ، هناك اخـتلافات محـدودة فـي ساعات العمل الأسبوعية بين الرجال والنساء من العاملين لبعض الوقت Part - Time .

الساعات الأسبوعية للعمل الدائم والمؤقت

بيان	إجمالي	كل الوقت	بعض الوقت
النساء	٣٣,٢	٣٩,٣	٢٠,٥
الرجال	٤١,١	٤٢,٨	٢٠,٣
إجمالي / متوسط	٣٧,٧	٤١,٥	٢٠,٤

٣- ساعات العمل الإضافية: Overtime Work

إن متوسط عدد ساعات العمل الأسبوعية = (مجموع ساعات العمل × عدد الموظفين لكل الوقت) ÷ عدد العاملين لكل الوقت

ويعمل الرجال ساعات عمل إضافية أكبر من النساء ، حيث يعمل العامل ساعات عمل إضافية قدرها ٤ و٥ ساعة أما النساء فيعملن ٣/٤ ساعة عمل إضافية وتزداد ساعات العمل الإضافية لكل من الجنسين :-

السنة	نساء	رجال	إضافي / متوسط
٢٠٠٣	٣,٠٠	٤,٩	٤,٠٠
٢٠٠٤	٣,٤	٥,٤	٤,٥

٣- التوظيف والأوضاع الأسرية Employment & Family Status :-

هناك تأثير قوي للأطفال علي كساد سوق العمل بالنسبة للنساء ، أما في الرجال فإن التأثير يعتمد علي وجود أطفال في المنازل ، مع استثناء الأطفال ذوي الأب فقط ، الام فقط Single Parent .

٤- العمل لبعض الوقت Part - Time Work :-

هـــناك نســبة كبيــرة من المتزوجون يعملون بعض الوقت ٣٢,٦% من النســاء ، ٧,٣% مــن الــرجال ، النسبة واضحة الزيادة بالنسبة للنساء في نيوزلندا ٧٥,٣١% وأكثر في ألمانيا ، إنجلترا ، بلجيكا ، لكسمبرج ، السويد وأستراليا .

ثالثاً : جـودة الحـياة الوظيفـية في بعض منظمات الأعمال الدولية :-

لا شك أن للتقدم أسبابه ومبرراته ، والشركات العاملة علي مستوى النطاق الدولـــي ، هي الشركات المتقدمة عالمياً بالطبع ، وهذه الشركات تبحث عن التطويــر مــن أوسع أبوابه ، سواء من حيث الوظائف أو التكنولوجيا ، بيئة العمل ، الهياكل التنظيمية ، العاملين ، التحسين المستمر في الجودة ، أو كل ذلــك معاً ، وكل هذه المجهودات تؤتي ثمارها نحو تحقيق درجات عالية من الإشـــباع لدى العملاء ، مما يؤدي إلي ربحية متزايدة ونصيب سوقي أوسع وسمعة وقدرة تنافسية متعاظمة علي المستوى الدولي .

ومن بين الأسباب – في رأينا – التي أدت إلي تطور هذه الشركات وقفزها للقمــة علــي المســتوى العالمي ، هي أنها تعتبر مواردها البشرية هي أهم وأفضل ما تمتلك من موارد ، فالسؤال الدائم في أذهان كبار المديرين والقادة

لهذه الشركات هو : كيف ندعم ونمكن العاملين لدينا وبما يؤدي إلي التحسين المستمر في الإنتاجية والرضا الوظيفي .

ومـــن هنا كان الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية ، والتي سنعرض لبعض التطبيقات لها علي مستوى شركات الأعمال الدولية ، وذلك كما يلي :-

١ـ جودة الحياة الوظيفية في شركة جنرال اليكتريك :ـ

أ- مرونة العمل والحياة في .G.E : وهي من أكثر الشركات العالمية التي تعـــتمد علـــي الثقافة في أدائها وإنتاجها ، والشركة تشجع علي إحداث المرونة بين العمل والحياة ، حتى يستطيع العاملين بها إحداث التوازن بين مسئوليات حياتهم الشخصية والوظيفية ، إن ترتيبات العمل المرن Flexible Work Arrangement (FWA) في الشركة تدمج كجزء أساسي من طريقة العمل .

ب-إن الشـــركة تقـــدم أدوات وأساليب متعددة للعاملين من أجل أن يتكيفوا وتزداد قدرتهم علي مواجهة التحديات التي تقابلهم في عالم اليوم ، فهي تســـاعد العاملـــين نحو إدارة التزاماتهم تجاه المنزل والعمل ، فالشركة تقدم للعاملين خدمات ومعلومات وموارد ترتبط بتحقيق جودة الحياة لهم وللأسرة خاصة الجوانب الصحية والاجتماعية .

ج- إن الشـــركة تقدم للعاملين أرقام تليفونات مجانية ، يمكن لأي عامل أن يتصل بأي شخص ، في إطار تسهيل قدرة العامل علي إدارة متطلباته العائلية ، كما تقدم خدمات تعليمية ومالية أخرى .

د- لقـــد حصل العاملون في جنرال إليكتريك علي زيادة قدرها ٥٠% في المـــرتبات والأجـــور في أقل من خمس سنوات ، والشركة تتوسع في

عمليات التوظيف ، حيث يعمل فيها حوالي ٣٠٠ ألف موظف نصفهم تقريباً يعملون في فروع الشركة خارج الولايات المتحدة الأمريكية .

هـ- تهتم جنرال اليكتريك بتحقيق الجودة من خلال التركيز علي عوامل تحقيق الجودة لديها وهي : العميل - العملية - العامل ؛ فمن ناحية العامل فتقوم الشركة بتوفير فرص الترقي والحوافز للعاملين وبما يساهم في تنمية وتطوير قدراتهم وإبداعاتهم نحو إرضاء العملاء ، بالإضافة إلي تقديم التدريب لجميع العاملين حتى المتعاقدين منهم ، وتركز الشركة في استراتيجيتها للتدريب علي الأدوات الإحصائية وأساليب سيجما الستة Six Sigma Q. للجودة وفي جميع المستويات .

و- تعتمد ثقافة الشركة علي تعلم الصدق ، التركيز علي الطاقة ، وتعلم العاملين القدرة علي حل المشكلات والتحديات التي تواجههم مستقبلاً .

ز- يتم تقييم القادة في الشركة علي أساس مدى قدرتهم علي إحداث النمو المهني لتطوير التابعين أو المرؤوسين لهم ، وتقديم الاستشارات والنصائح ومساعدتهم في تحديد الأهداف .

ح- كما يركز القادة علي بناء فرق العمل المتميزة والمؤهلة لأداء الأعمال بدرجة عالية من المهارة والتميز ، وأيضاً من خلال التعاون والاندماج بين الفرق وبعضها وبين القادة والفرق .

ط- القادة يؤمنون بأن العاملين يخلقون النتائج ، وبالتالي فإن دمج كل العاملين يعتبر أمر ضروري وجوهري لمنهج تحقيق الجودة لدى الشركة ، والشركة تلتزم بتقديم الدوافع والجوافز والفرص للعاملين ذوي المواهب والطاقات من أجل رضا العملاء Satisfying Customer .

ي- الجـــودة هي مسئولية كل فرد في جنرال إليكتريك ، حيث أن كل فرد يجـــب أن يدمج ويحفز وأن تكون لديه المعرفة إذا أردنا أن ننجح "كما يقول أحد قادة الشركة" .

ك- إن شــركة جنــرال إليكتريك General Eelectric تستثمر أكثر من نصف بليون دولار سنوياً في الاستثمار في التدريب والتطوير .

ل- للشركة شبكة عالمية للمعلومات تتيح وباستمرار عملية التعلم لكل عامل فـــيها ، ويبلغ عدد العاملين الذين استفادوا من المقررات التدريبية على هـــذه الشبكة إلي ٢,٩ مليون عامل خـــلال عام ٢٠٠٥ بزيادة قدرهـــا ٢٦% عن العام السابق ٢٠٠٤ .

الخلاصة .. يمكن القول بأن جودة الحياة الوظيفية هي هدف استراتيجي لدى شركة جنرال إليكتريك ويتم تحقيقه من خلال :

١- التزامات الشركة تجاه العاملين بإحداث التوازن بين العمل والأسرة .
٢- نظم عادلة ومتميزة للأجور والمكافآت .
٣- دمج العاملين خاصة في منهج الجودة الشاملة وتحقيق رضا العملاء .
٤- التدريب والتطوير المستمر .
٥- التزام القادة بتعليم وتدريب وتنمية التابعين .
٦- بناء فرق العمل المتكاملة .

٢- جودة الحياة الوظيفية في شركة جنرال موتورز للسيارات :-

أ- تهـــتم شـــركة جنرال موتورز GM بالقيم والمنافع والتدريب في إطار ثقافتها ، وهذا بهدف تحقيق التقدم والفوز في القرن الحادي والعشرين .

ب- إن شـــركة جنـــرال موتـــورز من أكبر شركات السيارات في العالم General Motors ، حـــيث تعمـــل في أكثر من ٧٠ دولة ، كما أن

منـــتجاتها تنتشـــر في ٢٠٠ دولة حول العالم بها أكثر من ٣٠٠,٠٠٠ موظف ، وهي تشارك في صناعة الاتصالات والملاحة الجوية والدفاع والخدمات والمالية والتأمين وصناعة النظم الآلية والثقيلة .

ج- التنوع Diversity ، من أهداف الشركة وهو جزء رئيسي من جوانب العمـــل لـــديها ،ويعتمد علي عناصر أساسية هي : العملاء والموزعين والمـــوردين والموظفـــين والمجتمعات المحلية التي تعمل فيها الشركة وفروعها .

د- الرضـــا الوظيفـــي ، حيث تناضل الشركة إلي أن يصبح مكان العمل مفضـــلاً ويحقـــق السعادة والرفاهية للوافدين إليه أو العاملين فيه ، كما تؤمن GM بأهمية تطوير مهارات ومواهب العاملين لديها ومشاركتهم الفعالة نحو اتخاذ القرارات الخاصة بأعمالهم ووظائفهم ، وذلك بهدف تحقيق النجاح والتميز في الأداء .

هـ- الأمـــن والســـلامة والصـــحة المهنية ، فالشركة تعتبرها من أولويات الأعمـــال لديها ، حيث تهدف الشركة إلي تخفيض معدلات الإصابات والحـــوادث والأمراض المهنية ، وقد أظهر تطبيق هذه السياسة تحسناً ملحوظاً في أداء الشركة خلال الأعوام الماضية ، أدت سياسة الشركة إلـــي تخفيض معدلات الأمراض من ٣,٨% عام ٢٠٠٢ إلي ٢,٥٢% عام ٢٠٠٤ ، كما انخفضت معدلات فقد الوقت الناتج عن الحوادث من ٠,٣٣ إلي ٠,٢٧ لكل ١٠٠ عامل ، في نفس السنوات المذكورة .

و- تـــدريب العاملـــين : إن سياسة الشركة هي تدريب العاملين من خلال تنظيم دورات تدريبية لكل العاملين فيها سنوياً .

ز- التعليم : حيث تقوم الشركة بتوفير الدعم والأدوات اللازمة للعاملين لديها نحو التعليم والنجاح خاصة في مجالات العلوم البيئية والطاقة والابتكارات والتكنولوجيا .

ح- حقوق الإنسان : من حيث مسئولية الشركة عن إظهار الاحترام المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين ، وبين الإدارة والعاملين وبين الإدارة والنقابات ، والعملاء والمجتمعات المحلية ، والالتزام بسياسات ونظم العمل المحلية والدعم البيئي .

ط- كل مصانع جنرال موتورز حول العالم قامت بتطبيق نظم الإدارة البيئية Enviromental management Systems (EMS) ، حيث قامت الشركة بتصميم نظام خاص بها للإدارة البيئية يحتوي علي عناصر محددة في إطار الايزو (14001) وفي يونيو ٢٠٠٤ حصل ١١٦ مصنع من ١١٩ مصنع علي شهادة الايزو ١٤٠٠١ ، والثلاث مواقع الباقية بصدد تطبيق نظام الإدارة البيئية .

ي- إن جميع عمليات التصنيع الجديدة بالشركة تتطلب تطبيق نظام الإدارة البيئية بعد ٢٤ شهراً من تاريخ بدء الإنتاج ، حيث أن نظم الإدارة البيئية تمكن الشركة من قياس أدائها البيئي وتبادل المعرفة والتكنولوجيا والتخطيط بهدف تحسين جميع مواقع التصنيع ، الشركة تلتزم بحماية البيئة من خلال تخفيض الانبعاثات المختلفة والتكاليف .

الخلاصة :-

إن سياسات الشركة تهدف إلي تحقيق جودة الحياة الوظيفي من خلال :-

١- معالجـة قضـايا التنوع في قوة العمل والحد من التمييز بين الاقليات والأغلبية خاصة في الولايات المتحدة .

٢- التركيز علي الرضا الوظيفي من خلال المشاركة والتدريب والتعليم .

٣- تحقـيق متطلبات الأمن والسلامة والصحة المهنية في بيئة العمل للحد من الأمراض والحوادث والإصابات المهنية .

٤- الاهـتمام بقضايا حقوق الإنسان Human Rights من حيث الاحترام والتقديـر والـتعاون بين جميع الفئات العاملة داخل الشركة والنقابات والمجتمعات المحلية وتطبيق نظم الإدارة البيئية .

٥- تـتعهد وتلتزم الشركة بالتحسين المستمر في الأداء البيئي والاقتصادي والاجتماعي .

٦- يوضـح الجدول التالي بعض المؤشرات التي تقيس أداء الشركة تجاه المجتمع .

السنة / بيان	٢٠٠٢	٢٠٠٣	٢٠٠٤	نسبة التغير
رعاية مشاريع اجتماعية	٨٠,٥ مليون $	٧٣	٦٨	انخفاض ٦,٣٪
عدد العاملين	٣٣٨٠٠٠	٣٢٦٠٠٠	٣٢٤٠٠٠	انخفاض ٠,٦٪
نسبة الإناث/ إجمالي العاملين	٢٠,٧٪	٢٠,٧٪	١٩,٨٪	انخفاض ١,٥٪
الاقليات / إجمالي العاملين	٢٣٪	٢٣٪	٢٣,٦٪	زيادة ٢,٦٪
نسبة رضاء العاملين	-	٦٨٪	٦٨٪	زيادة ١٠٪ عن عام ٢٠٠٠
حالات التمييز	٢٤٥	٢١٠	١٧٥	انخفاض ١٦,٧٪
التظلمات / ١٠٠ عامل	٣,٨	٢,٩٥	٢,٥٢	انخفاض ١٤,٦٪
الحوادث / ١٠٠ عامل	٠,٣٣	٠,٢٩	٠,٢٧	انخفاض ٦,٩٪

كما يوضح الجدول التالي مؤشرات الأداء الاقتصادي للشركة :

السنة / بيان	٢٠٠٢	٢٠٠٣	٢٠٠٤	التطور من ٢٠٠٣ إلي ٢٠٠٤
صافي المبيعات	١٧٧,٣ مليون $	١٨٥,٨	١٩٣,٥	٤,٣٪ زيادة
صافي الربح	١,٧ بليون $	٣,٨	٢,٨	٤,٣٪ انخفاض
العائد / سهم	٣,٣٥ دولار	٧,١٤ دولار	٤,٩٥ دولار	٣٠,١٪ انخفاض
حجم مبيعات السيارات والشاحنات بالوحدة	٨,٤ مليون	٨,١ مليون	٨,٢ مليون	١,٨٪ ارتفاع
النصيب السوقي	١٥٪	١٤,٦٪	١٤,٥٪	٠,٧٪ انخفاض

٣ـ جودة الحياة الوظيفية في شركة فورد للسيارات :ـ

تتمثل جودة الحياة الوظيفية في شركة فورد Ford فيما يلي :-

١- الأفـراد هـم الذين يبنون شركة فورد علي أحسن وافضل صورة ، فالأفراد هم الذين يساهمون في جعل هذه الشركة تنتج منتجات عالية الأتمـتة وتقـدم خدمات متميزة ، ولذا فإن الاهتمام بتطوير الموارد البشرية وبالحقوق المهنية هو من اهتمامات الشركة .

٢- دعم وتمكين العاملين والقادة عي جميع المستويات ، وبما يؤدي إلي الإبـداع والابتكار في إدارة العمليات والتشغيل والاهتمام ببناء فرق العمل القوية .

٣- إن قيادة الشركة تلتزم تجاه الموارد البشرية بما يلي :-

- بناء فرق عمل وتطبيق المعرفة والمهارات والقيم المطلوبة لدعم المنظمة .
- مسـاعدة الأفـراد علي مواجهة التحديات والتعامل مع الفرص المستقبلية .

- الاهتمام بقضايا واتجاهات الموارد البشرية .
- يهتم القادة بقيادة مجهودات التغيير من خلال الأفراد .
- اتخاذ القرارات وحل المشكلات لتحقيق النتائج .
- التعامل مع التنوع بإيجابية وجعله أحد الأشكال للوصول إلي التقدم التنافسي .
- قياس النتائج لدعم المسئولية عن الأداء .
- مكافأة العاملين يعتمد علي أدائهم ومساهماتهم في نجاح أعمال وأنشطة شركة فورد .

٤- سياسات الموارد البشرية والتوظيف في شركة فورد تتم من خلال:-

- التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية HR .
- إدارة الثقافة والتغيير التنظيمي .
- تطوير القيادة .
- علاقات العمل .
- التخطيط الفعال .
- دعم وتعزيز التنوع في قوة العمل .
- التعلم والتطوير .
- علاقات الموظفين .
- المكافآت والتحفيز .
- عمليات الموارد البشرية .
- نظم تخطيط قوة العمل .
- الاختيار والتعيين .
- بناء المهارات .

إن أخصـــائيو المـــوارد البشـــرية في الشركة يجب أن يكونون مؤهلين وملتـــزمين بالتطوير المستمر لمهاراتهم ومعارفهم والتي من خلالها يتمكنون مـــن التأثير علي قضايا الموارد البشرية ، فلذلك فعلي العاملين أن يحصلون علـــي شهادات ومؤهلات عالية يحسنون بها مهاراتهم وقدراتهم علي مواجهة الـــتحديات مـــثل دراسة الماجستير والبكالوريوس ، كما يجب عليهم الالتزام بتعلم مهارات التعامل مع الحاسبات ونظم الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ، والشركة تتيح الدعم المناسب لكل هذه التوجيهات :

٤- وتقـــدم الشركة برامج تعليمية ودرجات علمية من خلال برنامج Ford HR College Graduate (FCG) Program للحصـــول علـــي الماجســـتير المهني لادارة الأعمال M . B . A أو درجات أخرى مثـــل M . A , M . S., B . S , B . A.

٥- تلتزم الشركة تجاه العاملين فيها بالجوانب التالية :

- النمو الشخصي والتطوير للعاملين .
- برامج بناء التفاعل بين الأجيال Intergenerational P. .
- تعليم العاملين تكنولوجيا المعلومات .
- دعم الوظيفة والموظفين .
- بناء جماعات الدعم .
- البرامج التعليمية .
- الترفيه خاصة في الإجازات والعطلات .
- برامج التقاعد .
- السعادة الأسرية .

ومما سبق يتضح أن برامج جودة الحياة الوظيفية في شركة فورد لصناعة السيارات تركز علي الجوانب التالية :-

أولاً : التركيز علي أهمية ودعم العنصر البشري ، باعتبار أنه العنصر الأكثر إبداعاً وإبتكاراً وقدرة علي تحقيق التميز التنافسي .

ثانياً : التأكيد علي الالتزام المتبادل بين قيادة الشركة تجاه العاملين ، والتزام العاملين تجاه الشركة لتحقيق الأهداف بتميز وجودة عالية .

ثالثاً : تتبني الشركة مجالات عديدة لتحقيق جودة الحياة الوظيفية للعاملين من خلال :

١- التركيز علي استراتيجيات الموارد البشرية التي تدعم التنوع وعلاقات العمل مع النقابات والعلاقات الوظيفية بين العاملين ،وذلك في إطار ثقافة الشركة .

٢- التركيز علي الدعم الوظيفي للعاملين وتوفير بيئة عمل مستقرة وآمنة تتميز بزيادة قدرة العاملين علي مواجهة التحديات ومعالجة المشكلات من خلال فرق وجماعات الدعم والمساندة .

٣- التركيز علي تعليم العاملين مؤهلات علمية وتطبيقية وتكنولوجية أعلى مما هم فيه ، وأيضاً من خلال تدريب وتطوير العاملين .

٤- الاهتمام بالجوانب الترفيهية للعاملين وأسرهم ومعالجة قضايا التقاعد وأيضاً تحقيق السعادة العائلية للعاملين .

٤- جودة الحياة الوظيفية في شركة HP :-

١- إن شركة هيوالت باكارد Hewlett Packard HP هي شركة أمريكية متخصصة في صناعة الحاسبات الإليكترونية ، وتتبني الشركة الترتيبات المرنة التالية في بيئة العمل :-

- الوقت المرن Flex - Time . .
- العمل لبعض الوقت Part - Time .
- المشاركة في الوظيفية Job Share .
- العمل عن بُعد Telework .
- العمل المرن Flex work .

٢- كما أن هناك خدمات اجتماعية تقدمها الشركة للعاملين فيها ، وتتفاوت من بلد لأخر من البلاد التي تعمل فيها الشركة ، مثل خدمات دعم العاملين وأسرهم مثل عناية ورعاية الآباء أو الأمهات كبار السن .

٣- وقد قام أحد مصانع الشركة في الهند ببرنامج لدعم النساء العاملات في المصنع من خلال :-

- دعم وإدارة المواهب لدى النساء من خلال التطوير وتقديم النصائح وبرامج التطوير .
- دعم وإنماء المعرفة والمهارات لدى النساء لتولي المناصب القيادية.
- التوسع في زيادة إدراك قضايا التنوع وفهمها وتعزيز أهميتها علي مستوى العمليات والوظائف الإدارية .
- برامج تدريبية لدعم الثقافة التنظيمية ،ونقل التدريب والخبرة والمعرفة من زميل لأخر .

٤- كما تقوم الشركة بجوانب أخرى لدعم العاملين وبيئة العمل ، والتي من شأنها المساهمة في تحقيق جودة الحياة الوظيفية ومنها :-

- سياسة عدم التمييز بين العمالة .
- استخدام التكنولوجيا في أداء المهام والوظائف .
- تبني بيئة خالية من المضايقات الجنسية Harassment .
- المشاركة في العوائد والفوائد علي المستوى المحلي .
- تبني سياسة الباب المفتوح .
- برامج التعليم المساعدة للعاملين .
- البرامج المساعدة للعاملين .
- الاتصالات المفتوحة .
- الإدارة بالأهداف .
- المشاركة في نجاح الشركة .
- تقديم فرص التطور والترقي .
- ساعات العمل المرنة .
- بيئة عمل آمنة ومفضلة وسعيدة .

٥- جودة الحياة الوظيفية في ماكدونالدز :-

تتبنـــي شـــركة ماكدونالدز McDonald's برامج متميزة لتحقيق جودة الحياة الوظيفية ومن هذه البرامج :-

<u>أولاً : المساعدة في إحداث التوازن بين العمل والأسرة :-</u>

إن التوازن بين عمل الموظفين وحياتهم خارج العمل هي إحدى التحديات التي تواجهها ماكدونالدز ، وتعتقد الشركة أنه يجب عليها النضال والكفاح من أجل تحقيق التوازن الصحيح ، وهناك طرق عديدة تتبعها الشركة نحو تحقيق هذا الهدف ومنها :-

١- الإجازات والعطلات Vacation holidays :-

حـيث تقـوم الشركة بإعطاء إجازات ممنوحة الأجر للعاملين فيها سواء الفنـيون أو الإداريون ، وتعتمد هذه الإجازات علي حجم العمل ومدة العمل الـذي قضـاها الموظف في الشركة ، وتقدم الشركة ٩ أيام عطلات مدفوعة الأجر للعاملين الدائمين واقل من ذلك للعمالة المؤقتة بها.

٢- العيد السنوي Anniversary Splash :-

حـيث يحصـل العامل علي أسبوع أجازة مدفوع الأجر من الشركة عند وصـولهم للعـيد السنوي الخمسي : مثل عيد ميلادهم الخامس والخمسين ، والخـامس والعشـرين ، الخـامس والثلاثين ، وذلك بالنسبة للعاملين ذوي القدرات والمهارات العالية والمنضبطين في العمل .

٣- برنامج الإجازات الدينية Sabbatical Program :-

حـيث يحصـل العامل الذي قضى عشر سنوات في الشركة علي ثماني أسـابيع ترتبط بأيام الإجازات الدينية "مثل يوم الجمعة عند المسلمين ، الأحد عـند النصارى ، السبت عند اليهود" ، وذلك كل عشر سنوات ، مع استمرار نفس الخدمات والمدفوعات التي تقدمها الشركة للعاملين في هذه الإجازات .

٤- أيام الجمع القصيرة Short Fridays :-

مـن منتصـف مايو حتى منتصف سبتمبر من كل عام فإن الشركة تقوم بـبدء العمـل مبكـراً بنصـف ساعة لكي ينتهي العمل مبكراً وذلك في أيام الجمعة.

٥- برنامج الأذن بالغياب Leave of Absence Program :-

بسـبب أن العاملـين قد تواجهم بعض الصعاب أو المشكلات في بعض المواقف خارج الشركة ، وهذا يتطلب منهم استقطاع جزء من وقت العمل ،

لذا فإن ماكدونالدز صممت برنامجاً للغياب مع بعض السياسات الخاصة التي تحدد أسباب الإجازات مثل الأسباب العائلية أو الصحية ، لأسباب دينية ، أو بسبب بعض حالات الوفاة التي تحدث لاقارب أو عائلات العاملين لديها .

٦- منهج العمل البديل Alternative Work Approach :-

لكـي تساعد الشـركة العاملين فيها علي إحداث التوازن الأفضل بين متطلـبات الوظـيفة والمتطلـبات العائلية ، فإنها تقدم لهم بدائل عمل مرنة ،وهناك اختيارين للعاملين طوال الوقت "الدائمون" .

- الأول : الوقت المرن .
- الثاني : أسبوع العمل المضغوط .

وبالنسبة للعمل بعض الوقت "المؤقتون" يوجد بديلين أو اختيارين أيضاً :

- الأول : جدولة العمل بعض الوقت .
- الثاني : المشاركة في الوظيفة .

٧- برنامج مساعدة التبني Adoption Assistance :-

إن الشـركة تتبني برنامجاً لمساعدة العاملين علي تحمل نفقات تبني طفل أقل من ١٨ سنة ،والموظف يحصل علي ٨٠% من نفقات التبني ، والتي قد تزيد عن ٢٥٠٠ دولار لكل طفل .

٨- عناية الأطفال Child Car :-

إن شـركة ماكدونالـدز تتعاقد مع ثلاثة مراكز قومية لرعاية الأطفال ، مركـز تعلم الطفل ، مؤسسة تعلم المعرفة ، أكاديمية رعاية الصغار ،وتقدم خصماً قدرة ١٠% لأطفال العاملين فيها بشرط ألا يقل عمرهم عن سنتين .

٩- برامج المساعدة التعليمية Educational Assistance:-

إن برامج المساعدة في التعليم التي تقدمها الشركة تهدف إلي دعم وتطوير العاملين نحو الحصول علي مؤهلات وشهادات تعليمية في المستقبل ، ويمكن للموظف أن يحصل علي حوالي ٩٠% من مصروفات التعليم من الشركة وبحد أقصى قدرة ٥٢٥٠ دولار سنوي ، ٢٠٠٠ دولار للعمالة المؤقتة ، وذلك للعاملين الذين يحصلون علي تقدير جيد فأعلى .

١٠- برنامج المنح "الهبات" Matching Gift Program:-

إن هذا البرنامج صمم من أجل تشجيع العاملين علي دعم ومساعدة المنظمات المحلية غير الهادفة للربح مثل منظمات الشباب ، المجتمع المدني ، المستشفيات ، المنظمات الثقافية ، بحيث أن الشركة تدفع دولار واحد مقابل كل دولار يدفعه العامل دعماً لهذه المؤسسات وبحد أقصى ٥٠٠٠ دولار سنوياً .

١١- دعم العاملين خارج بيئة العمل

Employees Resource Connection:-

حيث تقوم الشركة بمساعدة العاملين لديها علي مواجهة أي مشكلات تقع لهم خارج بيئة العمل ،وتقدم في هذا الشأن مصادر وخدمات عديدة ، منها مساعدة العاملين في الحصول علي الخدمات المالية والقانونية والاستشارية والحصول علي المعلومات اللازمة لادارة ونجاح حياته العائلية خارج ماكدونالدز .

١٢- برنامج دعم مشاركة العاملين في النوادي

International Fitness Club networks :-

حيث تساعد الشركة العاملين فيها نحو الانضمام إلي النوادي الرياضية والسياحية الوطنية ، كما تساهم في مساعدة العامل في الحصول علي المعدات والأجهزة الرياضية المنزلية ، وتمده بأي بيانات ومعلومات تدعم اللياقة والصحة البدنية .

١٣- برامج التأمين علي السيارة والمنزل

Auto & Home Insurance Program :-

تساعد شركة ماكدونالدز العاملين فيها لشراء وثائق التأمين علي الحياة ، والتامين علي السيارات ، وذلك من خلال برنامج MetLife للتأمين علي السيارات والمنازل ، والذي يقدم مزايا عديدة للعاملين في ماكدونالدز .

ثانياً : برامج الصحة والوقاية Health & Protection programmes :-

إن صحة العاملين وأسرهم ومستقبلهم المالي في ماكدونالدز من الأمور والاستراتيجيات الهامة في الشركة ، وهناك طرق عديدة وبرامج كثيرة تقدم في هذا الشأن .

١- البرامج الطبية Medical :-

تقدم الشركة البرامج الطبية المتميزة للعاملين فيها ، سواء داخل المنظمة من حيث الكشف الطبي الدوري وتقديم العلاج ، أو البرامج الطبية لاسر العاملين ، وبحد أقصى ٤٠٠ دولار سنوي لكل فرد من أفراد الأسرة ، كما تهتم برعاية الأطفال وتطعيمهم كلما كان ذلك متوافراً في المناطق العاملة بها الشركة .

٢- البرنامج الإضافي للبصر Vision Supplement :-

حيث تقدم في أحد خططها الصحية برنامجاً لعلاج العيون وتركيب النظارات والعدسات اللاصقة ، والاهتمام والعناية الصحية بعيون العاملين لديها وأسرهم ، وبالإضافة إلي إجراء العمليات الجراحية بأستخدام الليزر .

٣- العناية بالأسنان Dental :-

تسمح خطط الشركة للموظف باختيار طبيب الأسنان المناسب كما تغطي نفقات العلاج والوقاية ، ٨٠% تتحملها الشركة من نفقات علاج الأسنان ، ٥٠% من نفقات وتكلفة تقويم الأسنان خاصة لاسر وعائلات العاملين .

٤- حسابات الإنفاق Spending Accounts :-

تسمح الشركة للعاملين فيها بوضع جزء من رواتبهم قبل خصم الضرائب في حسابات خاصة بالعناية الطبية ، حيث يمكنهم وضع ٥٦٠٠ دولار تحت حساب العناية الصحية للنفقات غير المغطاة كلياً أو جزئياً من خلال الشركة سواء في مجال العناية الصحية أو العناية بالأسنان .

٥- العجز المؤقت والدائم Short and Long Term Disability :-

تقوم الشركة بتغطية تكاليف علاج وأجور جميع حالات العجز المؤقت أو الدائم لدى أي من العاملين فيها ، حيث يتم تقديم المزايا والفوائد للموظف صاحب العجز المؤقت إذا ظل عشرة أيام متتالية لا يستطيع العمل ، إلا أن الفوائد والمزايا تحسب علي أساس مدة الخدمة وطبيعة العجز ، أما حالات الإعاقة الدائمة "العجز الدائم" فالشركة تعطي الموظف ٦٠% من راتبه الأساسي ، كما أن الشركة تغطي حالات التأمين ضد الحوادث والأمراض للعاملين وأفراد أسرهم .

٦- التأمين ضد الموت المفاجئ والتأمين الجزئي

Accidental Death & Dismemberment Insurance (AD &D) :-

حيث تقوم الشركة بتغطية نفقات التأمين ضد الموت المفاجئ والتأمين ضد الإصابات الخطيرة الناتجة عن حوادث العمل ، فهي تتكلف في التغطية هذه ما يعادل ضعف المرتب الأساسي للمتوفى أو المريض مرضاً خطيراً ، وإذا أختار العامل أي وثيقة تأمين إضافية أخري ، فإن الشركة سوف لا تغطي نفقات التأمين بأكثر من التغطية السابقة (AD & D) أي التأمين ضد الموت المفاجئ والتأمين الجزئي .

٧- التأمين ضد حوادث العمل والسفر

Travel & Business Travel Accident Insurance :-

حيث تغطي الشركة نفقات التأمين للعامل سواء كان مسافراً في العمل أو لاسباب شخصية ، ويعتمد ذلك علي موقع الموظف ، فهذه التغطية قد تصل من ١٠٠ ألف إلي ٢٠٠ ألف دولار لكل فرد يشترك في هذا التأمين ، بالإضافة إلي تغطية حوادث السفر .

أسئلة وتطبيقات للمناقشة

س١ : أذكر أهم الأبعاد والجوانب التي تركز عليها دول الاتحاد الأوربي في جودة الحياة الوظيفية ؟

س٢ : أذكـــر أهم الجوانب التي تحقق جودة الحياة الوظيفية لدى العاملين في سنغافورة ؟

س٣ : مـــا هي أهم المبررات والأسباب التي أدت إلي تزايد الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية في سنغافورة ؟

س٤ : اذكر جوانب جودة الحياة الوظيفية التي تقوم بها الشركات التالية :-

١- جنرال موتورز GM .

٢- جنرال إليكتريك GE .

٣- فورد Ford .

٤- هيوالت باكارد HP .

٥- ماكدونالدز McDonalds .

س٥ : أذكر الجوانب المشتركة في الأربع شركات السابقة ... لتحقيق جودة الحياة الوظيفية ؟

س٦ : هـــل يمكن القول بأن تحقيق معدلات عالية من جودة الحياة الوظيفية يساهم في تحسين الجودة والإنتاجية ؟ وكيف ؟
وما هي مؤشرات قياس ذلك ؟

مراجع الفصل

1- htt://rphrm.curtin.edu.au/ 2001/issue21 qwl.html, perceptions of QWL : A Study of Singaporean Employees Development , Thomas A . Wyatt & Chay yue wah , 2001.

2- www.eurofound.eu.int , Quality of Work and Employment 2006.

3- Ile://L:/New Folder(3) Balance Work-Life, htm, McDonald's Corporation, 2007 .

٤- المواقع الإلكترونية للشركات المذكورة :

- www.Ford.com.
- www.GE.Com
- www.HP.Com
- www.GM.Com
- www.McDonald.Com

٥- د.سـيد محمـد جاد الرب ،السلوك التنظيمي ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، ٢٠٠٦ .

٦- ــــــــــــــ، موضوعات متقدمة في إدارة الموارد البشرية ، القاهرة ، دار الفجر ، ٢٠٠٥ .

٧- ــــــــــــــ، إدارة الأعمال الدولية ، القاهرة ، دار السحاب ، ٢٠٠٦ .

الفصل السابع

جودة الحياة الوظيفية في بيئة العمل الجامعية

الفصل السابع

جودة الحياة الوظيفية في بيئة العمل الجامعية

مقدمة وأهداف الفصل :

تعـد جـودة الحـياة الوظيفية من القضايا الإدارية التي احتلت مكاناً متميزاً في أدبيات إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ، نظراً لأن جودة الحياة الوظيفية مفهوم يحتوي علي عديد من العناصر التي تمس أداء المنظمة مباشـرة وتؤثـر عليها ، وهذا المفهوم رغم أنه قد يبدو مقصوراً علي البيئة المباشـرة للعمل ، إلا أنه يلمس أيضاً الحياة الشخصية للأفراد ، باعتبار أن الفـرد هو كائن بشري له من المشاعر والاهتمامات الشخصية ، والتي ما لم يتم مراعاتها ، فإنها بالقطع سوف تلقي بظلالها السيئة علي أداء العاملين ومن ثم علي أداء المنظمات التي يعملون فيها . ومن هنا ظهرت بعض الاتجاهات الإداريـة الحديـثة التي تنادي بأحداث التوازن بين العمل والأسرة Work Family Balanced .

ويهـدف تناولـنا لهـذا الفصل إلي التعرف علي تطبيقات جودة الحياة الوظيفية في بعض الجامعات خاصة العالمية ، ذلك أن هذه المؤسسات العلمية إنمـا تسـتمد أهـدافها من حاجة المجتمع لها ، ومن سمو رسالتها في التقدم والتطور ، ولا يجب أن يتبادر إلي الذهن أن تحقيق جودة الحياة الوظيفية في الجامعـات ومراكز البحث العملي سوف يستمد أهميته فقط من أهمية أعضاء هيـئة الـتدريس والباحثين ، لكن أيضاً يشتمل عناصر هامة أخرى كالجهاز الإداري والطلاب ومختلف الفئات الفنية المساعدة الأخرى .

وحتـــى يكـــون الموضوع متكاملاً فسوف نعرض لمفهوم وأهمية جودة الحـــياة الوظيفية باختصار في بداية الفصل ، ثم نعرض للمفهوم المطبق في بعـــض الجامعـــات الأجنبـــية ، ثـــم نتعرض وبأختصار إلي حال الجامعات المصرية وواقعها الوظيفي وجودة الحياة الوظيفية بها .

أولاً : ماهية جودة الحياة الوظيفية QWL Definition

أدى مصـــطلح "جـــودة الحياة الوظيفية" في البداية إلي الكثير من الخلط حـــول معناه بين الممارسين والأكاديميين ، واستجابة للحاجة لوجود وضوح فـــي مفهـــوم جودة الحياة الوظيفية ، فقد قام أعضاء المركز الأمريكي لجودة الحـــياة الوظيفية في عام ١٩٧٧ بتبني التعريف التالي لجودة الحياة الوظيفية بأن :

" التحســـينات في جودة الحياة الوظيفية هي أي نشاط يحدث عند أي مستوى في المنظمة والذي يستهدف زيادة الفعالية التنظيمية من خلال تعزيز الكرامة البشرية والنمو ... وهي عملية بواسطتها يتعلم أصحاب المصالح في المنظمة ، العاملـــون ، النقابات ، الإدارة – كيف يعملون مع بعضهم بطـــريقة افضل ... محـــددين لأنفســـهم ما هي الإجراءات ،التغييرات ، التحسينات المرغوبة والعملـــية مـــن أجل تحقيق الأهداف الآنية والمزدوجة لتحسين جودة الحياة الوظيفية للعُمّل أي لكل العاملين في المنظمة وزيادة الفاعلية لكل من المنظمة والنقابة" .

وقد اتفق باحثوا جودة الحياة الوظيفية علي أهمية أن تتم التحسينات في المـــنظمة مـــن خلال العمل البيني لأفراد التنظيمي ، وليس من خلال النظام الإداري الهرمـــي التقلـــيدي ، حـــيث يتم المشاركة في المعلومات وتشجيع الاقتـــراحات التي من شأنها تحقيق أي تحسينات في المنظمة ، ومن ثم فإنه

يجب أن يوجد نوع من التعاون بين الإدارة والمرؤوسين لتخطيط ، وتطوير ، وتنفيذ إجراءات متفق عليها بشأن تلك التحسينات .

ثانياً : أهمية برامج جودة الحياة الوظيفية

إن هـــدف بـــرنامج جـــودة الحياة الوظيفية يتلخص في تحقيق الأهداف المشـــتركة للفرد والمنظمة ، ومن ثم زيادة فعالية المنظمة في نهاية الأمر ، وقـــد أظهـــرت البحوث أن هناك علاقة بين جودة الحياة الوظيفية وعدد من المتغيـــرات الإيجابية في المنظمة مثل انخفاض النية لترك العمل ، والرضا الوظيفـــي ، وغيرها من المتغيرات كما سنبين ذلك عند مناقشة جودة الحياة الوظيفـــية فـــي الجامعـــات ، كما أظهرت بعض البحوث أن هناك عدداً من التأثيرات الإيجابية العامة لوجود برامج ناجحة لجودة الحياة الوظيفية ، ومن تلك التأثيرات :

١- تخفـــيض الصـــراعات بـــين العاملين والإدارة من خلال تطوير مناخ لعلاقـــات العمـــل أكثر إنتاجية ، وتسوية العديد من المظالم الكامنة من خلال بيئة عمل مساعدة علي حل المشاكل .

٢- مشاركة أكبر من أعضاء قوة العمل بالأفكار البناءة التي يمكن أن تؤدي إلي تحسينات في الأبعاد المختلفة لعمليات التصنيع وظروف العمل .

٣- تقليل التوتر وعدم الثقة بين العاملين والإدارة .

٤- يـــتولد لـــدى العاملـــين شعور عميق بالمسؤولية ، ويزيد لديهم الرضا الوظيفي .

٥- يمكن استخدام الموارد البشرية بطريقة افضل .

٦- حدوث تحسينات في اتجاهات العاملين والتي تقود إلي كثير من المنافع مـــثل زيادة الكفاءة التصنيعية ، زيادة الإنتاجية ، جودة المنتج ، وتقليل

الأمـــراض المرتبطة بالوظيفة مثل حوادث العمل والإصابات ، الغياب وترك العمل .

وبالرغم من أن محاسن برامج جودة الحياة الوظيفية كثيرة ، إلا أن ليس كـــل المنظمات ناجحة في تطبيقها ، فالتغيير في المنظمة يعتمد علي الثقة ، والتي هي أهم عنصر لنجاح برنامج QWL ، وقد اقترح Ozley and Ball طريقة من ستة خطوات لإيجاد الثقة في برامج QWL وهي :-

١- يجـــب أن يـــدرك كـــلا الطـــرفين (الإدارة والعاملين) أن جودة الحياة الوظيفـــية ليســـت برنامج قصير الأجل أو إصلاحي سريع ، ومن ثم فيجب القيام به بتروي وباستمرار .
٢- يجـــب أن توضـــح المنظمات مفهوم "كيف نعمل في هذه المنظمة" عند الشروع في مجهودات جودة الحياة الوظيفية .
٣- تـــتطلب جـــودة الحياة الوظيفية المشاركة الطوعية والاندماج من كل الأفراد في المنظمة علي كافة المستويات .
٤- تتطلب مجهودات جودة الحياة الوظيفية الولاء الصادق من جانب القادة التنظيميين ، وليس مجرد مصادقة ودعم بلاغي (فقط بالكلام الرنان) .
٥- يجـــب أن تـــؤدي تلك المجهودات إلي تمكين المنظمة من دمج أهدافها الإستراتيجية مع العمليات اليومية للمشروع .
٦- تكـــون تلـــك المجهـــودات فـــي قمة فعاليتها عندما يعمل قادة العاملين والإدارة مع مؤيديهم لفحص وحل القضايا الداخلية قبل الانتقال إلي حل مشـــاكل المنظمة في اللجنة المشتركة ، أو من خلال النقابات العمالية Trade Unions .

ثالثاً : جودة الحياة الوظيفية في بعض الجامعات الأجنبية

تمثل جودة الحياة الوظيفية في الجامعات أهمية كبيرة نظراً لأن حصيلتها سـواء بالإيجـاب أو السـلب لها انعكاساتها الكبيرة علي أداء أعضاء هيئة التدريس ، وكذلك جميع العاملين في الجامعة والذين يعملون في ظل منظومة كبيـرة ، ومـا لذلك من تأثير علي أكبر مؤسسات التعليم في أي مجتمع من المجـتمعات ، وممـا لا شك فيه أن صيانة والحفاظ علي أداء تلك الجامعات هدف استراتيجي في أي دولة مهما كان مستوى تقدمها .

نماذج لجودة الحياة الوظيفية بالجامعات

في هذا الجزء سيتم مناقشة برامج وأفكار تطور جودة الحياة الوظيفية في عدد من الجامعات الأمريكية ، ويرجع ذلك لسببين :

الأول : أنها الجامعات الرائدة علي مستوى العالم ، بما تتميز به من إمكانيات وتقـدم تكنولوجي ومعرفي هائل ، وما لذلك من أثر علي الإجراءات المتبعة في التعامل مع تلك الجامعات من جانب إداراتها ، وضرورة إتباع افضل البرامج الإدارية .

الثانـي : أن الجامعات الأمريكية تتسم بالديناميكية في برامجها المختلفة بما فـيها البحوث ، كما هو الحال بالنسبة للجنة كاتز في جامعة هارفارد كما سنبين لاحقاً .

ومعني ذلك أن تلك الديناميكية تعني المتابعة الدائمة والمستمرة لأداء تلك الجامعـات ، بمـا يقود إلي أداء متميز من خلال المراقبة الصارمة من قبل مجالس إدارة تلك الجامعات .

النموذج الأول : جودة الحياة الوظيفية للعاملين الخدميين في جامعة Harvard

منذ أقل من ستة سنوات "سنة ١٩٩٤ تقريباً" وبعد حملة لمساندة العاملين مـــن جانب الطلاب ، شكل رئيس جامعة هارفارد Neil L. Rudenstine لجنة مكونة من ١١ عضو هيئة تدريس ، أربعة طلاب ، وخمسة من العاملين بجامعـــة هارفارد (ثلاثة منهم أعضاء نقابة ، وأثنين من قدامى الإداريين) ، لدراسة قضايا الأجور ، وظروف العمل للعاملين الخدميين بالجامعة .

وتـــم تكليف لجنة هارفارد لسياسات التوظيف والتعاقد The Harvard Committee on Employment and Contracting Policies (HCECP) ، والتـــي عـــرفت بلجنة كاتز ، تسمية برئيس تلك اللجنة أستاذ الاقتصــــاد Lawrence Katz ، "بـــأن تقوم بالتفكير الإبداعي والواقعي في نفس الوقت لكي تتمكن الجامعة التي تتطلع إلي أعلى معايير التعليم والبحوث ، من وضع المبادئ والسياسات الكفيلة بتحسين الرفاهية للعاملين لديها والذين تـــؤدي مجهوداتهم غير المعلنة في كثير من الأحوال إلي المساعدة كثيراً في أداء الجامعة من يوم إلي أخر" .

وبعـــد شـــهور مـــن البحث والمقابلات الشخصية ، قدمت اللجنة نتائجها وتوصـــياتها إلي الرئيس الجديد للجامعة ، Lawrence H. Summers في ديســـمبر ٢٠٠١ ، وقد قبل رئيس الجامعة تلك التوصيات وعمل علي اتخاذ خطوات لوضع الأساس لإحداث التغيير .

يقـــول كاتز أن الجامعة بالفعل اليوم قد حققت تقدماً كبيراً نحو توصيات اللجـــنة ، من خلال تقوية وبناء علاقة محترمة وبناءة بين هارفارد ونقابات العاملين التي تمثل آلاف العاملين .

وقد قدمت لجنة كاتز توصيتان أساسيتان :-

التوصية الأولى .. أن تفحـص الجامعة وتعيد النظر في مخصصات الأجور المـتعلقة بعقود النقابة والخدمات ، والتي ترجع زمنياً إلي العقد السابق والتي عمـدت إلي تخفيض الأجور بسبب عدد من عوامل السوق المختلفة ، ومنها الاتجـاه المتنامـي نحو أداء الخدمات بواسطة أطراف خارجية عن الجامعة Outsourcing .

والتوصية الثانية .. هي إنشاء سياسة رائدة لتكافؤ الأجور والمزايا Wage and Benefits Parity Policy (WBPP) ، ويقضـي ذلـك أن تقـوم الشـركات المتعاقدة الخارجية والتي تقدم خدمات الرعاية ، والتغذية والأمن بتوفيـر أجـور لعامليها مماثلة لما تمنحه هارفارد للعاملين الغير مقيدين في الـنقابة والـذين يقومون بأعمال مماثلة أو شبيهة ، وترى أن ذلك يكون من خـلال أسلوب المساومة الجماعي الملائم حيث أنه الأسلوب الأنسب لتحديد الأجور لكل من العاملين في كل من هارفارد والعاملين لدى موردي العاملين أو وكالات التوظيف .

وقـد جعلت WBPP جامعة هارفارد هي أول مؤسسة تعليمية في التعليم العالـي فـي الـولايات المتحدة تواجه قضايا المساواة بالنسبة للعاملين لدى المـوردين ، حيث أسست نموذجاً قومياً تم العمل به منذ ذلك التاريخ بواسطة الجامعات الأخرى ونقابات العاملين .

الأجور والمزايا : بعـد عـام من إقرار توصيات لجنة كاتز ، وقعت جامعة هارفـارد مع Service Employees International Union (SEIU) ، الـنقابة الدولـية للعاملين ، وهي نقابة ممثلة لعاملين الرعاية ، المرافقين في

المتاحف ، مراقبو خدمات مواقف الانتظار للمركبات ، والحراسة ، عقداً لزيادة كبيرة في الأجور بالساعة لهم .

وقامت جامعة هارفارد بزيادة الدعم المالي للتأمين الصحي لكل العاملين الخدميين المنتظمين لديها والذين يعملون ١٦ ساعة أسبوعياً أو أكثر .

وقد قال كاتز أن "الأجور والمزايا قد كانت أهم الخطوات التي اتخذتها الجامعة ، وقد سمح نظام (WBPP) مع ذلك للكليات أن تحدد أفضل الموردين لديها بأفضل الأسعار دونما الاقتطاع من أجور العاملين" .

ويقول William J. Murphy ، مدير مكتب الجامعة لعلاقات العمل Work Relations "اليوم يقوم مكتب علاقات العمل بمراجعة سنوية مقارنة للخطة الصحية وخطة المعاشات ، وكذلك يقوم بالعمل مع الموردين المتعاقدين مع جامعة هارفارد لتأسيس خطط منافع لتسهيل عملية التوافق فيما بعد مع (WBPP) " .

الحياة الوظيفية : قامت لجنة كاتز بتقديم توصيات متعلقة بأمور أخرى غير الأجور ، وفي سبيل تحقيق جامعة هارفارد لتلك التوصيات ، قامت بتأسيس بنية تحتية تمكنها من تحقيق مبدأ المسائلة والقوة للسياسات والممارسات الجديدة ، وقد تضمن ذلك إنشاء University Ombuds Office (مكتب تلقي وفحص الشكاوي في الجامعة) ، لمساعدة أعضاء الجامعة في تذليل مشاكل العمل ، تحديد البدائل والاستراتيجيات ، وتقديم الدعم والاتصالات والاقتراحات الملائمة ، كما ألحت لجنة كاتز علي الجامعة بالحصول علي بيانات معتمدة عن جودة الحياة الوظيفية ، والتي تملكها

الجامعــة مــنذ إجــرائها في دراستين مسح للعاملين ، بما في ذلك العاملين الخدميين ، وذلك عن مناخ العمل .

ومن المبادءات التي نتجت عن تلك اللجنة ، مركز برنامج تطوير القيادة لتطويــر بيــئة العمــل Center for Workplace Development's leadership development program .

ويقــول Murphy أن عبر السنوات الخمس السابقة قام برنامج تطوير القــيادة بتوفير التدريب لأكثر من ١٥٠ من المديرين والمشرفين الجدد علي القيم ، الاتصال ، إدارة الأداء ، تطوير العاملين ، حل المشاكل / التوسط في حلها ، تقييم التنوع .

وبجانــب التدريبات الإضافية للمديرين ، فقد وسعت هارفارد سنوياً من بــرنامج جســر المعرفة والتعلم Bridge to Learning and Literacy Program ، والذي يتضمن فصول مجانية ، تعلم القراءة واللغة الإنجليزية ، الإعداد لمعادلات الثانوية العامة ، واختبارات المواطنة ، وتدريبات مهارات الكمبيوتر .

وقــد تطور البرنامج السابق من خلال فصل استكشافي من ٣٨ طالباً منذ ستة سنوات مضت ، وصل إلي أكثر من ٥٠٠ عامل أو طالب من كل فصل دراسي عام ٢٠٠٢ .

الشفافية : أدركت لجنة كاتز ، أن علاقات العمل الجديدة لكي تكون ناجحة يجب أن تكون متسمة بالشفافية ، وأن توفر الوسيلة الملائمة لتوصيلها . وفي هذا الصدد يقول Murphy إن أهم أبعاد تلك السياسة الطموحة تم تأسيسها ، وأن مكتب علاقات العمل يعمل عن قرب مع التجار المتعاملين مع الكليات ،

وكذلك مديرو العقود مع الجامعة لاستمرار تحقيق التقدم ، الالتزام والشفافية ، ويضـــيف أنـــنا فخـــورون بالتقدم الملحوظ الذي حققته الجامعة في مجالات الأجور ، وظائف الوقت الكامل ، قيم بيئة العمل ، التدريب ، الاتصالات من خلال المجهودات المستمرة لتطوير وتقوية بيئة العمل للعاملين الخدميين .

وتقـــوم إدارة الموارد البشرية كل عام بإصدار تقرير عن حالة العاملين الخدميين ، والذي يتم نشره علي الموقع الجديد علي شبكة المعلومات الدولية بهـــذا الخصـــوص وهو : http://www.laborrelation.harvard.edu/ ويضـــم الموقـــع أيضـــاً أحدث المعلومات عن نتائج المفاوضات مع نقابات العاملـــين والتي تمثل العاملين في مجال الرعاية ، خدمات التغذية ، الأمن ، ومواقـــف الانـــتظار للمـــركبات ، وكذلك نتائج المراجعات السنوية لسياسة WBPP .

ويقـــول Marilyn Hausammann ، نائـــب رئـــيس الجامعة للموارد البشـــرية ، أن الذكرى السنوية الخامسة للجنة كاتز تضع البداية لتقدم مستمر وإيجابـــي وبناء في علاقات إدارة العمل المعقدة بهارفارد ، ويضيف أنه منذ لجـــنة كاتز والجامعة تعمل بجد لإظهار التزامها بتقديم وظائف جيدة ، منافع عالـــية الجودة ، وفرص تعليمية ممتازة تحسن من دلالات النجاح الاقتصادي للعاملين لديها .

النموذج الثاني : جودة الحياة الوظيفية في جامعة George Mason

قامـــت لجـــنة جـــودة الحياة الوظيفية Quality of Work Life Task Force في أبريل ٢٠٠٠ بإجراء بحث مسحي لدراسة جودة الحياة الوظيفية للعاملين لديها ، وقد تضمنت الدراسة ٧٣ سؤلاً مهيكلاً وتم إرسالها إلي عينة

عشـــوائية مـــن ٦٠٠ مـــن العاملين عبر كل الوظائف ن الوظائف المساعدة Adjunct ، وهيـــئة الـــتدريس المحددة بفترة Restricted ، أعضاء هيئة الـــتدريس الإداريون Administrative faculty (مثل العمداء والوكلاء) ، أعضـــاء هيـــئة الـــتدريس الدائمون Tenure - line faculty ، موظفون ، وعاملون بالأجر .

وقـــد حققـــت تلك الدراسة درجة مرتفعة من الردود عليها ، حيث بلغت نســـبة الاستجابة الصحيحة ٦٦% ، ووضح ذلك أهمية أن يجد العاملون في الجامعة الفرصة لإبداء رأيهم في الحياة العملية .

أهم نتائج الدراسة :-

١- وجد أن نسبة الرضا الوظيفي بين العاملين في الجامعة مرتفعة نسبياً ، حـــيث وصلت إلي ثلثي العاملين تقريباً (٦٣%) ، وقد أظهر العاملون نسبة مشابهة من حيث أنهم إما راضون بدرجة كبيرة ، أو راضون عن جودة الحياة الوظيفية في الجامعة .

٢- وجـــد أن نسبة إدراك العاملين لدعم الإدارة والالتزام التنظيمي مشابه لتلك النسبة في المنظمات الكبيرة .

٣- أن العاملـــين في جامعة جورج ماسون يقدرون علاقاتهم بزملائهم عن العمل ويقدرونهم تقديراً كبيراً .

٤- أن بـــنود الأسرة والعمل في الدراسة أوضحت أن الجامعة تؤدي عملاً جيداً لمساعدة العاملين علي الموائمة بين العمل والأسرة ، ورغم ذلك ، فـــإن ٣٤% مـــن العاملين يرون أن متطلبات العمل تتداخل مع الحياة الأســـرية ، وقـــد حصل بند وجود رعاية للطفل داخل الحرم الجامعي علي أكبر نسبة من عدم الرضا بين العاملين .

٥- معظـــم العاملـــين أبـــدوا رضا عام عن المشرفين ، ولم يعتبروا ذلك الأشراف مصدراً ملحوظاً من مصادر الضغط ، وفي نفس الوقت ، مع ذلـــك ، فقد أوضحت الإجابات علي بعض البنود أن الأشراف قد يلعب دوراً ذو أهمـــية بالنسبة لبعض القضايا ذات الاهتمام لكل من أعضاء الـــتدريس والعاملـــين (علـــي ســـبيل المـــثال ، تعزيز التقدير لتحقيق الإنجازات الخاصة) .

٦- أبـــدى العاملـــون فـــي كـــل المستويات التنظيمية تقديرهم للاستقلالية Autonomy عـــند أداء أعمـــالهم ،وقد ظهر ذلك جلياً في العديد من البـــنود ، ومـــن ضـــمنها الرضاء عن ساعات العمل المرنة Time Flexibile ، استخدام التنوع في المهارات ، فرصة تنمية أفكار جديدة ، فرصة العمل بصورة استقلالية وإبداعية .

٧- ظهـــر أن عـــبء العمـــل يُعد مصدراً هاماً للضغوط في كل العينة ، وخاصة بالنسبة لمجموعات أعضاء هيئة التدريس ، والعمال المصنفين وإجمالاً فقد أوضحت نسبة ٦٢% أن عبء العمل يمثل مصدراً قوياً أو معتدلاً للضغوط .

٨- الغالبية من الوظائف المصنفة (غير الأكاديمية أو الإدارية) ، والوظائف الدائمـــة ، الوظائـــف المحددة بفترة وأعضاء هيئة التدريس الإداريين حددوا "الإجراءات المؤسساتية والروتين" كأحد مصادر الضغوط .

٩- يمثل عدم وجود فرص للترقي ، أو عملية الترقية أو المراجعة مصدراً من مصادر الضغوط للعديد من العاملين .

١٠- يمـــثل "عـــدم وجـــود تقدير للإنجازات الخاصة" مصدراً كبيراً لعدم الرضـــا بالنسبة للعمال المصنفين ، والعاملين بالكلية (باستثناء أعضاء هيـــئة التدريس المساعدين) ،وفي حين أن هناك برامج تتبعها الكليات

لمكافئة الأداء المتميز والمثالي ، إلا أنه يوجد شعور بين العاملين ، أن الجامعة لا تقوم بالتقدير الكافي للعمل الشاق .

١١- تم ذكر نقص إمكانية استخدام الإنترنت المنزلي في العمل من قبل عدد من العاملين ، وذلك سواء بالنسبة للعاملين المصنفين ، وأعضاء هيئة التدريس ، علاوة علي ذلك ، أبدى العاملون المصنفون عدم رضائهم عن فرص عملهم من خلال المنزل .

١٢- هناك فروق كبيرة ذات دلالة إحصائية في إدراك كل من العاملين الأقلية والعاملين غير الأقلية ، مع وجود شعور من قبل الأقلية بعدم رضا أكبر وشعور بضغوط اكبر ، وتلك الفروق ظهر أنها ليست فقط دالة في نوعية الوظيفة إنما أيضاً في خطة تعويضات العاملين .

١٣- تعد المواصلات ، ومواقف الانتظار من المشاكل المكررة كثيراً ، وقد أظهرت الدراسة أن عدد كبير من الأقلية يعدون ذلك من مصادر الضغوط الحادة أو المعتدلة بالنسبة لهم .

مصادر عدم الرضا للعاملين في جامعة جورج ماسون

الهيئة المحددة بفترة	الهيئة المساعدة
أمن الوظيفة	أمن الوظيفة
التقدير الخاص للإنجازات	مزايا التقاعد
المرتب	مزايا العناية الصحية
عبء العمل	مجال العمل
فرص الاستكمال الدراسي	المرتب
الهيئة الدائمة	عبء العمل
عبء العمل	إمكانية توافر رعاية للطفل بالحرم الجامعي
الوصول إلي الإنترنت من المنزل عبر الجامعة	**الهيئة الإدارية**
إمكانية توافر رعاية للطفل بالحرم الجامعي	إمكانية توافر رعاية للطفل بالحرم الجامعي
المرتب	الوصول إلي الإنترنت من المنزل عبر الجامعة
التقدير الخاص للإنجازات	إمكانية العمل من خلال المنزل

العاملون بالأجر	العاملون المصنفون
إمكانية توافر رعاية للطفل بالحرم الجامعي	المرتب
مزايا العناية الصحية	إمكانية العمل من خلال المنزل
مزايا التقاعد	التقدير الخاص للإنجازات
المرتب	الوصول إلي الإنترنت من المنزل عبر الجامعة
مجال العمل	
عبء العمل	
التقدير الخاص للإنجازات	
فرص الاستكمال الدراسي	
إمكانية تطوير الأفكار الجديدة	

ملحوظة : لم يتم ذكر إلا البنود التي أظهر ٥٠% أو أكثر من العاملين عدم رضائهم عنها ، كما يلاحظ أن البنود في كل مجموعة مرتبه ترتيباً تنازلياً (من الأكثر تحقيقاً لعدم الرضاء للأقل) :-

مصادر تحقيق الرضا للعاملين في جامعة جورج ماسون

الهيئة المحددة بفترة	الهيئة المساعدة
إمكانية العمل من خلال المنزل	الشعور بأن لعملك معني
مزايا التقاعد	العلاقة مع المشرف
الشعور بأن لعملك معني	العلاقة مع الزملاء
العلاقة مع المشرف	الوصول إلي الأحداث الرياضية
الوصول إلي الأحداث الرياضية	التقييم العادل والمتكافئ للأداء
مزايا العناية الصحية	الوصول إلي الأحداث الثقافية
كفاءة الزملاء	كفاءة الزملاء
الهيئة الدائمة	**الهيئة الإدارية**
أمن الوظيفة	الوصول إلي الأحداث الثقافية
إمكانية العمل من خلال المنزل	مزايا التقاعد
الوصول إلي الأحداث الرياضية	العلاقة مع الزملاء
الشعور بأن لعملك معنى	الوصول إلي الأحداث الرياضية
الوصول إلي الأحداث الثقافية	العلاقة مع المشرف
العلاقة مع الزملاء	مزايا العناية الصحية

العاملون بالأجر	العاملون المصنفون
العلاقة مع الزملاء	العلاقة مع الزملاء
العلاقة مع المشرف	العلاقة مع المشرف
الشعور بأن لعملك معني	الوصول إلي الأحداث الثقافية
ظروف العمل (الراحة – الأمن)	الوصول إلي الأحداث الرياضية
أمن الوظيفة	
الوصول إلي الأحداث الثقافية	

ملحوظة : لم يتم ذكر إلا البنود التي أظهر ٧٠% أو أكثر من العاملين رضائهم عنها ، وأيضاً لم يتم ذكر بنود "الاستقلالية" والتي هي مصدر للرضاء لكل العاملين ، كما يلاحظ أن البنود في كل مجموعة مرتبه ترتيباً تنازلياً (من الأكثر تحقيقاً للرضاء للأقل) :-

النموذج الثالث : جودة الحياة الوظيفية في جامعة
Idaho State University (ISU)

سيتم مناقشة جودة الحياة الوظيفية لتلك الجامعة استناداً إلي مقترح تم تقديمه للجامعة حول جودة الحياة الوظيفية ، وتم قبول هذا المقترح بالإجماع من قبل مجلس الجامعة في الثالث من شهر مايو عام ٢٠٠٤ .

هذا وقد كشفت المؤتمرات المفتوحة واللقاءات مع رئيس الجامعة عن قلق أعضاء هيئة التدريس بشأن عدم زيادة المرتبات لمدة ثلاث سنوات ، مما أدى إلي انخفاض المعنويات ، ترك أعضاء هيئة التدريس العمل ، والأبحاث غير المستوفاة ، وانخفاض الميزانية التشغيلية والتي لها تأثيراتها علي جودة الحياة الوظيفية في الجامعة ، وتتأثر إدارة مؤسسات التعليم العالي لايداهو بالقرارات الخارجية للهيئات الحاكمة ، مثل الهيئة التشريعية لايداهو ، مجلس تعليم أيداهو ، كما تتأثر داخلياً من خلال قرارات إدارة الجامعة ، والكثير من هذا

القلق من جانب أعضاء الجامعة نتج عن القرارات الإدارية الخارجية ، ومن ثم فقد شكل مجلس الجامعة مجموعات فرعية للتعامل مع تلك التوترات .

وتــم تشــكيل لجنة مزايا الجامعة The Faculty Perquisites Task Force اســتجابة لطلــب رئيس الجامعة بأن يقدم مجلس الجامعة اقتراحات لتحســين مزايا الجامعة ويقدمها للقادة الداخليين ، وتم تعريف مصطلح الفخر والــزهو Perk إجرائياً علي أنه فائدة يتم تقديمها لكل أعضاء هيئة الجامعة بســبب تعيينــهم بهــا ، وكان الطموح لتلك الدراسة هو جعل جامعة أيداهو الحكومية معروفة بأنها الأكثر دعما لأعضاء التدريس بها بل وفي المنطقة ، وقد بدأت اللجنة عملها بتحديد المزايا والمنافع الحالية ، مراجعة عمل اللجان الســابقة التــي تعاملــت مع قضية المزايا ، بحث المزايا المتاحة بالجامعات الأخرى ، والحصول علي نتائج الدراسة الخاصة بأعضاء التدريس والتي تم إعدادها تمهيداً للدراسة الذاتية للاعتماد The accreditation self study ، وجمع الآراء فيما يخص نادي أعضاء التدريس .

وقــد أوضــحت دراسة أعضاء هيئة التدريس أن ٦٠,١% من الأعضاء راضون عن عملهم في الجامعة ، ومع ذلك فإن ٦٠,٨% من الأعضاء فكروا فــي تــرك العمــل ، إلي الحد الذي قاموا بإرسال سيرتهم الذاتية أو إجراء مقابلات لوظائف أخرى .

وقد تم استخدام نماذج معدلة من Employees, Inc 2000 مثل Great Place to Work® Trust Index© and On Target for Retention, لــتكوين الإطار الفكري ووضع أولويات المزايا المرغوبة . وهكذا فإن أكثر الوســائل فاعلــية للحفاظ علي قوة عمل ذات كفاءة ، مثل أعضاء التدريس

بجامعــة أيداهــو الحكومية ، هو إثراء خصائص العمل الداخلية والثقافية . ووراء ثقافــة مكان العمل والتي تولد الثقة ، الفخر ، والمصادقة ، فإن حزم مــنافع العاملين المعيارية عموماً فعالة في جذب والحفاظ علي العاملين ، في حــين أن المــزايا تفــيد بطريقة غير مباشرة في تدعيم بيئة عمل إيجابية ، فالمزايا والمنافع التي تقدمها جامعة أيداهو الحكومية يمكن أن تكون أداة فعالة فــي تقــوية خصائص العمل الإيجابية والأهداف ، وتوصيل التقدير والدعم لأعضــاء هيــئة الــتدريس ، ومن ثم ، فإن المقترح الحالي يهدف إلي تقديم مجموعة إضافية من المزايا التي يمكن أن تثري تلك النتائج المرغوبة ، وقد تم تقرير أولويات تلك المزايا اعتماداً علي الأهداف العريضة للثقة ، الفخر ، المصادقة ، والتي تم تحديدها في النموذج الفكري المعدل .

المــزايا المطلوبة لإثراء أكثر لجودة الحياة الوظيفية في ISU والحفاظ علي أعضاء هيئة التدريس :

١- الثقة في الإدارة ويتحقق ذلك من خلال ما سبق بالإضافة إلي :

أ- المصداقية – الاتصالات التي تكون مفتوحة وفعالة ، الكفاءة في تنســيق الموارد ، الأمانة في تنفيذ رؤية الجامعة ، حيث يندمج مجلــس الجامعــة ورئيسها في العديد من العمليات التي تستمر وتزيد من اندماج الجامعة في النشاط التشريعي ،مقابلات المجلس ، وحكومة الجامعة ، وهذا المجهود يتم تقديره وتدعيمه كأمر مهم للأهــداف العامــة للجــنة ، ومع ذلك ، فإنها تقع خارج نطاق اختصاصها ، ولذا يجب أن يتم التعرض لها من خلال مبادرات أخرى .

ب-الاحترام – دعم التطوير المهني ، وإظهار التقدير وكذلك الاهتمام بالعاملين كأفراد لهم حياتهم الشخصية .

٢- زيادة الاهتمام بالأنشطة المهنية لأعضاء هيئة التدريس من خلال :

أ- إنشاء صندوق لتطوير أعضاء هيئة التدريس أو زيادة ميزانيات السفر للأقسام لتقديم المال لعضو هيئة التدريس الذي يشارك في اجتماعات سواء محلية أو دولية (نلاحظ أن ميزانية السفر غير كافية حيث يتم منح ٣٠٠ دولار فقط لكل وظيفة للسفر ، حين يقرر الكثير أنهم ينفقون بين ٥٠٠ إلي ١٠٠٠ دولار في العام ليظلوا علي دراسة بالمستجدات في تخصصاتهم ولنشر نتائج الأبحاث ، كما أن العضو القديم يختلف عن عضو هيئة التدريس الجديد ذو المرتب المنخفض الذي لا يزال يسعى في أن يتم تثبيته) .

ب-إنشاء صندوق تخصص إيراداته سنوياً لإقامة معسكر لتدريب الاساتذه Annually fund tuition for Boot Camp for Profs والمهتمين بذلك من أعضاء هيئة التدريس .

ج- تحريك وتنشيط تطوير برنامج أعضاء هيئة التدريس Develop a faculty mentoring program لكل أعضاء هيئة التدريس الجدد أو الذين يحتاجون لإعادة تدريب .

٣- إثراء المرونة للمزايا الحالية لمقابلة الاحتياجات الشخصية لأعضاء هيئة التدريس خلال حياتهم العملية :

أ- السماح باستخدام الإجازة المرضية كأجازة عارضة بشرط أن لا يتداخل ذلك مع المسؤوليات المتعاقد عليها لعضو هيئة التدريس .

ب-السماح باستخدام الساعات المتجمعة المرضية عند التقاعد للتأمين الصـــحي حالـــيا ، يوجد ٦٠٠ ساعة لعضو هيئة تدريس التعليم العالي .

ج- العمل مع إدارات الكيانات الخارجية للحصول علي تخفيضات في المصروفات للأبناء المعالين من عضو هيئة التدريس (يلاحظ أن تلك الميزة تؤدي إلي إثراء عملية التعيين والحفاظ علي الأعضاء وذلك في ضوء عدم وجود أجور تنافسية مع المؤسسات النظيرة)

د- إطلاق برنامج التقاعد المرحلي لأعضاء هيئة التدريس Phased Retirement (لاحـــظ أن ٨٣,٣% مـــن أعضاء هيئة التدريس المجيبـــين علي الدراسة المسحية الأخيرة لبحث الاعتماد ، أيدوا ذلك البرنامج مع عدم وجود فروق بين الوظائف الدائمة ، ولكن الفروق وضحت من خلال أن الذكور ، وكذلك كلية التكنولوجيا كانوا الأقل دعماً لهذا الطرح) .

ه- الســـماح لأعضاء هيئة التدريس القدامى بالتفاوض لتغيير خليط عبء العمل المعتاد (لاحظ أن ٧٤,٧% من أعضاء هيئة التدريس المجيبين دعموا هذا الاختيار ، مع عدم وجود فروق علي أساس الجنس ولكن الفروق بدت من خلال أن كلية التكنولوجيا وأعضاء هيئة التدريس غير الدائمين كانوا الأقل دعماً لهذا الاختيار .

و- إيجـــاد تذاكر وقوف لمركبات عضو هيئة التدريس والتي تسمح باختـــيارات أكثـــر لوقوف المركبات حول الحرم الجامعي ، مع اســـتيفاء مسؤوليات عضو هيئة التدريس لمتطلبات العمل بدون زيـــادة التكالـــيف ، لأن المـــرونة الأكبـــر تحـــتاج إلـــي زيادة

المصروفات وتتعامل مع المشكلات المرتبطة المدركة ، أو تقديم وقوف مجاني لكل أعضاء التدريس مع وجود القيود الحالية .

ز- إثـــراء المكانة والمزايا الخاصة بعضو هيئة التدريس المتقاعد ، حيث يجب أن توجد لجنة لمجلس الكلية للتعامل مع تلك القضية .

٤- العدالة والمساواة وعدم التحيز لكل أعضاء هيئة التدريس من خلال :

أ- تقـــديم العلاوات النقدية في نهاية كل عام مالي لكل أعضاء هيئة التدريس في السنوات التي لا توجد فيها زيادة في المرتبات ، أو عندما تكون الزيادات المقدمة تكون أدني من تكلفة مؤشر المعيشة The Cost of living index .

ب- إيجاد سياسة للمساعدة المالية المستمرة للتكاليف الابتدائية لعضو هيئة التدريس الجديد New Faculty Start up Costs .

٥- الفخـــر والشـــعور بالقـــيمة الذاتية في العمل الناتج من فريق العمل الخاص أو مجموعة العمل .

أ- تقديم الدعم المالي لدعم الحصول علي عضوية الزمالة المهنية أو رخصـــة المـــزاولة licensure لمـــا وراء المتطلبات المعتادة والنمطية للتخصص ، عندما يكون ذلك مطلوباً للقيام بالتدريس أو بمهـــام بحثـــية للاستعاضـــة عن التكاليف المرتبطة بعضو هيئة الـــتدريس ، ويمكن العمل من خلال فرد واحد لكل عام ، أو عدد محدد لكل مهنة .

ب-الـــتعاقد علـــي أســـاس تقديم خصم ١٠% لعضو هيئة التدريس للمكتبات الواقعة في الحرم الجامعي .

ج- التفاوض مع المشروعات المحلية التي تقدم خدمات لأعضاء هيئة التدريس علي منحهم خصومات (من الأمثلة علي ذلك ، تحميض

الأفـــلام ، والتصوير ، خدمات الكمبيوتر ، المناسبات الثقافية ، التـــرفيه ، الكـــتب والمصـــادر التدريسية والتعليمية الأخرى ، المتاحف ، السفر ، وهكذا) .

٦- المصـــادقة أي الشـــعور بالأســـرة أو الصـــديق وبالبيـــئة الصديقة الاجتماعية ، أيضاً القدرة علي أن تُكَون نفسك وذلك من خلال :

أ- تقديم أسعار تذاكر مخفضة ، أولوية الشراء لعضو هيئة التدريس من مركز الفنون المسرحية للجامعة بمجرد أن يكون ذلك متاحاً .

ب-إنشاء نادي للجامعة لأعضاء هيئة التدريس والعاملين (ومن أمثلة أنشـــطته وخدماتـــه ، صالة للطعام وبار ، الحوارات الأكاديمية الدافـــئة ،الأفـــلام والمقـــالات النقدية ، موسيقى الجاز والبلوز ، معارض الفن ، الخ) .

النموذج الرابع : جودة الحياة الوظيفية في جامعة Ohio State University

الخلفية :

وضعت جامعة أوهايو الحكومية هدفاً لها أن تكون مؤسسة لجذب أفضل أعضاء هيئة التدريس وكذلك العاملين ، وفي تتبعها لهذا الهدف ، فقد أدركت الجامعـــة أن فهم وإدراك قضايا جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس يعد أمراً حيوياً .

وقد عهد مكتب الشئون الأكاديمية ومكتب الموارد البشرية بجامعة أوهايو إلي مؤسسة WFD Consulting إجراء تقييم لمدى خبرات وإدراك أعضاء هيئة التدريس لبيئة العمل في الجامعة وقضايا العمل والحياة ذات الأهمية لهم ومـــدى رضـــاء أعضـــاء هيـــئة التدريس أيضاً عن تكامل الحياة الشخصية والمهنية .

والهدف من هذا التقييم هو تقديم إرشاد لخطط العمل ، وتنفيذها من خلال :-

١- بحث علاقة كل من عوامل بيئة العمل ، وقضايا العمل والحياة بمتغيرات التعيين ، التقاعد ، ولاء عضو هيئة التدريس ، وأهداف تنظيمية أخرى .

٢- بناءاً علي النتائج السابقة ؛ تحديد الأولويات عند القيام بالإجراءات .

المنهجية :

في سبيل إعداد أداة المسح لأعضاء هيئة التدريس ، التقت مؤسسة WFD Consulting بمجموعة تخطيط مشكلة من أعضاء هيئة التدريس والإدارة برأسها العمداء Joe Alutto , Karen Bell ، وقد قدمت المجموعة التخطيطية إرشادات فيما يخص تصميم البحث ، محتوى الأداة ، وتشغيل البيانات ، ولإحداث التأثير في أسئلة البحث ومحتوى الدراسة فقد تم تكوين أربعة مجموعات للتركيز مع أعضاء هيئة تدريس ، وتم إجراء ثلاثة عشر مقابلة شخصية مع العمداء ، قيادات مجلس الكلية ، وقدامي الإداريين .

وقد صممت أسئلة المسح وتحليل البيانات علي التعامل مع الأسئلة البحثية التالية :

- ما هي العوامل التي تؤثر علي قرارات أعضاء هيئة التدريس بالتعيين في جامعة أوهايو وبقائهم فيها .
- ما هي العوامل التي تؤثر علي ولاء عضو هيئة التدريس والارتباط بالجامعة .
- ما هي علاقة التميز بتكامل الحياة الوظيفية والشخصية .

- ما هي العوامل في جامعة أوهايو الحكومية التي تثري أو تعوق المشاركة الكاملة والفعالة لكل أعضاء هيئة التدريس في أدوارهم التعليمية والمهنية والشخصية .
- ما هي الإجراءات التي تؤدي إلي تحسين جودة الحياة بجامعة أوهايو الحكومية وما هي الأولويات من بين تلك الإجراءات .

وقد اعتمدت الدراسة علي مقاييس صالحة لبيئة العمل ، وبمساعدة مجموعة التخطيط ، تم صياغتها لتناسب جمهور أعضاء هيئة التدريس بالجامعة ، وقد تم أيضاً استخدام ١٠١ بند من بنود مسح العاملين لعام ٢٠٠١ والتي تنطبق أيضاً علي أعضاء هيئة التدريس ، وقد تم الإجابة علي الاستقصاء عبر الإنترنت On line في فبراير ٢٠٠٣ ، وقد تم دعوة أعضاء هيئة التدريس المنتظمون وعددهم ٣١٩٩ للمشاركة ، وكان عدد المجيبين ١٢٨٢ بنسبة ٤٠% .

النتائج :

١- بالنسبة لعضو هيئة التدريس ، نجد أن المساهمات الهامة المشجعة لجودة التكامل بين الحياة الوظيفية والشخصية ، وأيضاً لجذبهم وبقائهم ، هي دعم رئيس القسم وزملاء العمل المقربين ، ولذلك نجد أن أكثر من نصف أعضاء التدريس يرون أن رؤسائهم وزملائهم يدعموا مسؤولياتهم الأسرية .

٢- سواء رأي أعضاء هيئة التدريس قوتهم من خلال التدريس أو البحث أو الخدمة الأكاديمية ، فإنهم يشعرون بمدى تقديرهم من خلال القسم الأكاديمي علي ما يفعلونه جيداً .

٣- بالرغم من أن كل جماعات وتصنيفات أعضاء هيئة التدريس في جامعة أوهايو الحكومية أظهروا انشغالاً بقضايا العمل والحياة ، إلا أنه ظهرت مستويات مرتفعة من ضغوط العمل ، الاحتراق الوظيفي ، وجود صعوبة في التكامل بين العمل والحياة الشخصية سائدة أكثر في أعضاء هيئة التدريس الإناث ، وكذلك لدى الذين لديهم مسؤوليات رعاية لمن يعولونهم .

٤- ترتبط القدرة علي تحقيق التكامل بين الحياة العملية والشخصية بمستويات مرتفعة من الرضاء الوظيفي ، الاندماج والرغبة في البقاء ، وكذلك بمستويات منخفضة من الاحتراق الوظيفي ، والضغوط ، ومن ثم فإن المجهودات المبذولة من أجل تحسين قدرة عضو هيئة التدريس علي تحقيق التكامل بين الوظيفة والحياة الشخصية له تأثير إيجابي علي رضا واندماج عضو هيئة التدريس ، وكذلك علي الصحة ، والسعادة والبقاء بالجامعة ، خاصة بالنسبة لعضوات هيئة التدريس والاقليات من أعضاء هيئة التدريس .

٥- بالرغم من أن التكامل بين الحياة العملية والشخصية ، والإنتاجية المرتفعة أحياناً ما ينظر إليه علي أنه متعارض ، إلا أنه عند الممارسة لا يوجد تعارض بين هذه الأهداف ، حيث نجد أن أعضاء هيئة التدريس المنتجين لهم ملامح واهتمامات للحياة والعمل تتشابه جداً مع أعضاء التدريس الآخرين .

٦- تتمثل مناطق تأثير النفوذ التنظيمي المرتفع High leverage Organizational Impact في:-

- تأكيد وتقوية دور العمداء ورؤساء الأقسام في تدعيم التكامل بين الحياة العملية والشخصية .

- تقــديم المــوارد ، التكنولوجــيا والمــرونة للحد من عدم الرضا والضغوط المرتبطة بعبء العمل .
- تطوير برامج وسياسات للتعامل مع قضايا العناية بالمعالين بواسطة أعضـــاء التدريس التي يعانون منها بصورة متكررة وكذلك دورة الحياة .

رابعاً : جودة الحياة الوظيفية في الجامعات المصرية

فـــي إطـــار المفاهيم السابق تناولها لجودة الحياة الوظيفية ، يمكن القول بصـــفة عامة أن الجامعات المصرية لا تتمتع بجودة الحياة الوظيفية بالمعني المتكامل للمفهوم ، وقد يكون ذلك راجعاً إلي :-

١- زيادة عدد الطلاب في الجامعات المصرية مقارنة بمثيله في الجامعات الأجنبية ــ الأمر الذي يرهق العاملين بهذه الجامعات ، ويقلل من كفاءة الأداء والتميز بها .

٢- إن جمـــيع الجامعـــات الحكومية في مصر تستمد أكثر من ٩٠% من الميـــزانيات الخاصة بها من الحكومة ، وهذه الأموال المتاحة لا تكفي لإثراء الحياة الوظيفية للفئات العاملة في أي جامعة وهي :

أ- أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم .

ب-الجهاز الإداري .

ج- الطلاب .

٣- انخفاض الرسوم التي تحصلها الجامعات من الطلاب فهي في معظمها رسوم هامشية ، وتشكل جزءاً يسيراً من الموارد المالية الجامعية .

٤- عدم كفاءة أنشطة تسويق وبيع الخدمات الجامعية من بحوث ودراسات واستشـــارات وغيرها ، وقد يكون ذلك راجعاً لعدم وجود متخصصين

فـــي مجـــال تســـويق الخدمات الجامعية ، أو لعدم جودة هذه الخدمات والاهم عدم قناعة مؤسسات العمل المحلي بهذه الخدمات .

٥- هـ ناك فجـــوة كبيـــرة بين الجامعات المصرية والمراكز البحثية وبين المؤسســـات والمـــنظمات الصـــناعية والخدمية بمختلف أنواعها حتى الحكومـــية مـــنها ، فـــلا الجامعات ملزمة للمؤسسات بشراء وتطبيق مخرجاتها ولا المؤسسات ملزمة بذلك .

٦- تتسم الجامعات المصرية أو بعضها بأنواع متميزة من الصراع والنزاع بـــين فئات متعارضة الأهداف تعمل فيها ، وهذه الفئات لا تنسجم ولا تـــتفق مـــع بعضها البعض ، وهي فئات أعضاء هيئة التدريس وفئات الجهاز الإداري ، وفئات الطلاب .

٧- إن هـــذه الصـــراعات تساهم كثيراً في تخفيض أداء الإدارة العليا لهذه الجامعـــات ، حـــيث أن جزءاً كبيراً من وقت رئيس الجامعة والنواب والعمـــداء قـــد يستهلك في حل الصراعات والنزاعات والتوترات التي تحدث داخل الجامعة .

٨- تتصارع الفئات الأكثر تأثيراً خاصة الاساتذه نحو الوصول إلي المراكز القيادية في الجامعة كالعمداء والنواب ورؤساء الجامعات ، ويأخذ ذلك وقـــتاً كثيراً قبل شغل المنصب قد يكون بستة شهور أو سنة في بعض الأحيان .

٩- تعدد الأجهزة الرقابية والأمنية التي تتدخل في صنع القرار الجامعي ، يؤثـــر ســـلبياً علي الإبداع العلمي وابتكار المعرفة ،ويعرقل في الأجل الطويل مسيرة التعليم الجامعي ككل .

١٠- تـــنخفض مـــرتبات وأجور وعوائد أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وباقـــي الفئات الإدارية الأخرى ، لذا يستهلك أكثر من ٩٠% من وقت

عضـــو هيئة التدريس في البحث عن مصادر مالية إضافية تدعم حياته الأســـرية ومركـــزه الاجتماعـــي والأســـرى في ظل ارتفاع الأسعار وانخفاض القوة الشرائية .

١١- هـــروب كثيـــراً مـــن الكفاءات العلمية من الجامعات الحكومية إلي الجامعـــات الأجنبـــية أو الجامعات الخاصة أو السفر والإعارات لدول الخليج والدول العربية ، وهذا يؤثر علي الأداء الجامعي سلباً .

١٢- إن انخفـــاض الأمـــوال المخصصـــة للجامعـــات الحكومية أدى إلي انخفـــاض المســـتوى العلمـــي والإداري لهـــذه الجامعات خاصة علي المستوى الدولي .

١٣- تخلـــف تكنولوجيا المعلومات المطبقة في الجامعات المصرية مقارنة بالجامعات الأجنبية المتقدمة .

١٤- يعانـــي الـــباحث والـــبحث العلمي في مصر من ضيق وعدم كفاية الإمكانيات المخصصة للبحث العلمي .

١٥- تخلـــف نظم التعليم والتجهيزات والمعدات المعملية والهندسية والفنية في كثير من الأقسام العلمية خاصة في الجامعات حديثة العهد والتي لم يكتمل نموها بعد .

١٦- إرتـــباط الاســـتراتيجيات وخطط وسياسات التعليم في ج . م . ع . بشـــخص المسئول الحالي ، فعندما يتغير الوزير أو رئيس الجامعة أو حتى عميد الكلية تتغير أمور كثيرة وإجراءات كثيرة ، وندخل في إعادة صـــياغة للسياسات والاستراتيجيات المعمول بها ، وهذا مخالف لابسط مبادئ التنظيم ، والتي تقول يجب بناء الهيكل التنظيمي حول الوظائف وليس حول الأشخاص .

١٧- فـي إطار ما سبق يمكن القول بأن بيئة العمل الجامعي لا توفر الحد الأدنـى لجـودة الحياة الوظيفية للعاملين فيها ، وبأختصار فإنها تعاني من:-

أ- نظم أجور ومكافآت غير متميزة وفقيرة جداً .

ب-نظم ترقية تتسم بكثير من الغموض والتعقيد .

ج- بيئة عمل تتسم بقدر محدود من الأمان الوظيفي .

د- عـدم مناسـبة المكاتـب والتجهيـزات وأجهزة الحاسب الآلي والتجهيزات الأخرى .

هـ- علاقات إنسانية متوترة في غالب الأحيان .

و- القـيادات الجامعـية تفـتقد إلي الرؤية الاستراتيجية وتميل إلي الأنماط الاستبدادية في اتخاذ القرارات وحل المشكلات .

ز- نظـم الـتدريس وقاعـات ومـدرجات المحاضرات والمعامل والتطبيقات لا تتناسب عدد الطلاب .

ح- وقت أكبر يستهلك في الصراعات - المشكلات - تحسين الوضع المادي - السعي وراء المواقع الوظيفية .

ط- قوانين وقواعد وإجراءات حكومية روتينية لا تتمشى مع العصر الحديث وغير مدعمة من قبل العاملين بهذه الجامعات .

١٨- أمـا الجامعـات والمعاهد الخاصة في ج . م . ع. ، فهذا شأن أخر ، فـإن الهدف الأساسي الذي تسعى من أجله هذه المؤسسات هو تحقيق أكبـر قـدر ممكن من الأرباح ، بمعني أخر تعظيم الربحية من خلال الاستثمار في التعليم .

١٩- ومـا يمكـن أن نـورده هنا هو أن هناك بعض الجامعات والمعاهد الخاصـة متميـزة مـن حيث الموقع - التجهيزات - عدد الطلاب -

أعضاء هيئة التدريس – المرتبات ونظم التعويض ، إلا أنها تفتقر إلي الموضوعية التعليمية في جزء كبير منها ، ولولا تدخل الحكومة من قبل وزارة التعليم العالي لسعت هذه الجامعات إلي الحصول علي أكبر قدر ممكن من الطلاب .

٢٠- ولـذا يمكن القول بأن هناك قدراً ما قد يكون مناسباً أو غير مناسب من جودة الحياة الوظيفية من ناحية المقابل المادي وبيئة العمل خاصة لأعضاء هيئة التدريس ، إلا أن جوانب أخرى من جودة الحياة الوظيفية غير متوافرة بهذه الجامعات والمعاهد الخاصة منها :-

أ- الافتقار إلي نظم مرنة في الأجور والمرتبات تتطور بتطور الحياة الاقتصادية في المجتمع .

ب-الافتقار إلي نظم فعالة للترقية والتطوير الوظيفي والتدريب خاصة علي مستوى الجهاز الإداري .

ج- انخفاض درجات الولاء والانتماء التنظيمي ، فهذه الجامعات تقوم علي التوظيف المؤقت لغالبية العاملين فيها بما في ذلك أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم حتى قيادات الجامعة مؤقتة .

د- النظم والأساليب والمناهج الإدارية تفتقر إلي الحداثة والخبرة في كثير من هذه المؤسسات .

هـ- النمط الغالب والمسيطر هو النمط الاستبدادي الديكتاتوري من قبل أصحاب راس المال أو مجلس الإدارة في كل منها .

و- الثقافة السائدة هي ثقافة الاستثمار ورجال الأعمال والسعي وراء تحقيق أرباح وعوائد في الأجل القصير كلما كان ذلك ممكناً .

ز- التنمية والتطوير والإبداع والإثراء العلمي قد لا تجده موجوداً خاصة في التعاون العلمي والأكاديمي مع الجامعات الحكومية أو

الجامعـــات الأجنبية ، اللهم إلا مع بضع الجامعات الأجنبية التي ليست ذا شهرة عالمية أو سمعة دولية ، وتكون بهدف استخدامها في الدعاية والترويج لهذه الجامعات .

خامساً : إطار مقترح لبناء جودة الحياة الوظيفية في الجامعات الحكومية في ج . م . ع .

بالرغم من المعوقات والقيود السابق ذكرها ، إلا أن الجامعات الحكومية في ج . م . ع .تمتلك مقومات كثيرة يمكن إذا ما تم إدارتها واستغلالها جيداً أن تحقق التميز بصفة عامة ، وأن توجد بيئة عمل صحية وآمنة تتوافر فيها مقـومات جـودة الحـياة الوظيفـية ، فالجامعات الحكومية يتوافر لها حالياً المقومات التالية :-

١- عـدد الجامعات الحكومية كبير جداً ومن المستهدف أن تكون هناك جامعة في كل محافظة خلال المستقبل القريب .
٢- يتوافـر اســاتذه وأعضاء هيئة تدريس علي مستوى متميز من العلم والمعــرفة ، يمكن إذا ما توافرت لهم البيئة الملائمة أن يساهموا في إحداث التقدم الكلي في المجتمع .
٣- الـبعد البشـري مـن حيث عدد العاملين الكبير جداً في الجامعات الحكومـية ، وهـذا مـورد مهـم يمكن توجيهه إلي أنشطة إنتاجية واقتصادية في الجامعات .
٤- المواقع والأماكن والمساحات والمباني الموجودة فيها الجامعات تتمتع بنوعية وكم متميزين .

٥- مازالـــت الجامعات الحكومية في ج . م . ع . تتمتع بمصداقية لدى الطـــلاب والجمهـــور تستمدها من الاعتراف والإطار القانوني الذي يحكم هذه الجامعات وتتعامل في إطاره .

٦- عدد الطلاب "العملاء" في الجامعات المصرية الحكومية كبير بدرجة يمكـــن مـــن خلالهـــا زيادة الموارد المالية للجامعة إذا ما تم تعديل الرسوم وبنظام مرن .

ولكـــل مـــا سبق يمكن تحقيق التميز في الجامعات الحكومية وبناء جودة الحياة الوظيفية في بيئة العمل الجامعية من خلال الإطار التالي :-

أولاً : إعـــادة النظر في عملية اختيار القيادات الجامعية ، بحيث يتم اختيارها طـــبقاً لمعاييـــر فنـــية وموضوعية ومهنية تستند إلي الجدارة والأهلية العلمية والعملية .

ثانـــياً : إعادة هيكلة النظم الجامعية بحيث يتم تخفيض المستويات التنظيمية ، وبما يسمح بسهولة الاتصال ، وتدفق المعلومات ، ومرونة عملية اتخاذ القرارات .

ثالـــثاً : اســـتخدام الأساليب الإدارية الحديثة في الإدارة الجامعية مثل الإدارة الاستراتيجية ، وإدارة الجودة الشاملة ، والإدارة علي المكشوف ، وبما يـــدعم التحديد الدقيق للأهداف والاستراتيجيات والعمل من خلال رؤية ورسالة استراتيجية واضحة لا ترتبط بتغير الأفراد والقيادات .

رابعاً : دعم عمليات المشاركة بمفهومها الواسع في العملية الإدارية والتعليمية ، وذلك من خلال :

١- توفير القيادة الديمقراطية .

٢- المشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرارات .
٣- بناء فرق العمل الموجهة ذاتياً لأحداث التنمية والتطوير .
٤- بناء حلقات الجودة على مستوى الأقسام أو الكليات أو الفرق الجامعية .
٥- تطبيق مفاهيم تمكين العاملين من خلال عمليات المشاركة السابقة وأيضاً دعم سلطات المرؤوسين في مختلف المستويات .
٦- تشكيل لجان أو فرق لجودة الحياة الوظيفية تنتشر في مختلف المستويات الجامعية يشارك فيها :
أ- أعضاء هيئة التدريس .
ب-المعاونون من المدرسين المساعدين والمعيدين .
ج- الإداريون .
د- الطلاب .

خامساً : إن أهم ما يؤرق المسئولون عن قيادة الجامعات الحكومية هو نقص التمويل اللازم لدعم عمليات التعليم المتميز والبحث العلمي الموضوعي ودعم الحياة الوظيفية للجميع ، ولذا نقترح :-

١- وجود خطة استراتيجية يتم بمقتضاها تحول الجامعات الحكومية من جامعات مستهلكه ومنفقة إلي جامعات منتجه ، وتتخلص الحكومة نهائياً من تحمل العبء المالي للعمل الجامعي – اللهم إلا عمليات دعم محدودة وليكن ذلك في خلال عشرة سنوات .
٢- التوسع في برامج التعليم الخاصة بأجر واستحداث برامج جديدة ، فهناك :
- برامج الانتساب الموجه .

- برامج التعليم المفتوح .
- برامج التعليم المميز في جميع الكليات حتى العملية منها .
- بـرامج التعليم بلغات أجنبية في بعض الكليات مثل التجارة والآداب والحقوق .

٣- التخلص نهائياً من نظم الأجور الحكومية ونظم الشراء والمناقصات التـي تحـددها قوانين معينة ، وتعمل الجامعات الحكومية علي نمط القطاع الخاص من حيث :

- منح أجور متميزة لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم .
- منح أجور متميزة للعاملين في الجامعة .
- مرونة في عمليات شراء التجهيزات والمستلزمات الجامعية بكافة أنواعها .
- ربط نظم الأجور بنظام فعال للحوافز مرتبطاً بنظام العمل .

٤- التوسع في برامج تسويق الخدمات الجامعية مثل :

- تسويق التعليم الجامعي وجذب مزيد من الطلاب .
- تسويق البحوث الجامعية .
- تسويق الخدمات الاستشارية ودراسة الجدوى والتدريب .
- تسويق المنتجات الجامعية كاللحوم والأثاث والصناعات الأخرى.

سادسـاً : يتم اختيار القيادات الجامعية في الإطار الذي تكون فيه هذه القيادة مسـئولة عن تحقيق أهداف الجامعة خلال فترة القيادة ولتكن خمسة سـنوات ، فـي إطار نظم مراكز المسئولية والمحاسبة عنها ، وفي إطـار المعايير الموضوعة وبما يؤدي إلي الانسلات والانسلاخ من الدعم الحكومي السائد الآن .

سابعاً : إعادة النظر في نظم التوظيف الحالية سواء علي مستوى الإداريين المتراكمين لدى الجامعات الحكومية ، وأعادة النظر في نظم الترقيات والتعيين وربطها بحاجة الجامعة في إطار توجهاتها وأعبائها المستقبلية .

ثامناً : التسارع نحو الجامعات التكنولوجية ، فلا شك أن الجامعات المصرية متخلفة كثيراً في هذا الشأن فيجب بناء شبكة علي مستوى متقدم لتكنولوجيا المعلومات ودغم عمليات البحث العلمي ، التعليم عن بعد ، ودعم متخذي القرار علي غرار بعض الجامعات الأجنبية المتقدمة في هذا الشأن .

تاسعاً : الاهتمام بالموارد البشرية الجامعية ، من خلال بناء نظم فعالة للرعاية الاجتماعية والصحية والثقافية والترفيهية ، وبما يضمن دمج عائلات العاملين في الجامعة في هذه النظم حتى يحدث التوازن بين العمل الجامعي والمتطلبات العائلية .

عاشراً : بناء كلية للدراسات العليا في كل جامعة ، بحيث :

- يتم تعيين قدامي الاساتذه فيها وأكفئهم علماً وخلقاً .
- عضو هيئة التدريس الذي يعمل في كلية الدراسات العليا لا يعمل في أي كلية أخرى للتدريس علي مرحلة البكالوريوس .
- يكون لهذه الكلية نظام خاص بها من حيث الرسوم ومن حيث نظم القبول .
- فتح الباب لخدمة الباحثين المصريين والعرب والأجانب الذين يرغبون في أستكمال دراستهم .

- تطعيم طاقم أعضاء هيئة التدريس بعدد من الاساتذه الأجانب المشهود لهم بالمصداقية والفكر الخلاق في مجال تخصصاتهم .
- وضع استراتيجيات وخطط طويلة الأجل يمكن تقسيمها إلي خطط خمسية محددة الأهداف .
- اختيار قيادة هذه الكلية يتم الانتخاب من قبل جميع أساتذة الجامعة ، دون تدخل أو تحيز وإلا فقدت الكلية مصداقيتها .
- يمكن الاستفادة من تكامل الموارد المتاحة في الكلية لأكثر من تخصص ، لأكثر من كلية ، خاصة الطب والصيدلة والعلوم وغيرهم .
- قيادة هذه الكلية "العميد والوكلاء أو مجلس إدارتها" محدد المدة ولا يجوز لها التجديد "ولتكن لمدة خمسة سنوات" لتحقيق الأهداف المحددة في الخطة الخمسية السابق الإشارة إليها .
- ٦٠% من الدراسة بهذه الكلية ويتم تطبيقياً ، ٦٠% أيضاً يتم باللغات الأجنبية الأكثر إنتشاراً علي المستوى الدولي مثل الإنجليزية والفرنسية واليابانية ثم الصينية وهكذا .

حادي عشر : إذا تم كل ما سبق ، فسوف تتحقق أهداف وطموحات كثيرة ، منها التميز والجودة والانتشار والسمعة العالمية للجامعات المصرية ، وتكون منافسة بحق للجامعات الأجنبية ، كما يتحقق أيضاً مفهوم جودة الحياة الوظيفية ، حيث يصبح وفي إطار ما سبق توافر المقومات التالية :-

- قيادة ديمقراطية وفعالة .
- مشاركة فعلية متعددة المحاور .

- استقلالية إدارية وتنظيمية وقانونية .
- مرونة وحرية في اتخاذ القرارات وحل المشكلات .
- تنمية وثقة ذاتية خاصة عندما تنتج الجامعة مواردها .
- علاقات إنسانية وفرق عمل متميزة .
- دمج المصالح الأسرية والعائلية في مصالح العمل الجامعية .
- خدمات علمية وبحثية متميزة للطلاب والعملاء ومؤسسات العمل المحلي .
- نظم فعالة وداعمة للأجور والحوافز والترقيات وغيرها .

ويجـــب ملاحظـــة أن الإطـــار السابق ليس من السهل تحقيقه أنه يمثل طموحات وغايات قد تكون بعيدة المدى ، وتحتاج إلي وقت ، إلي قيادة فعالة ، إلـــي فهـــم وتبنـــي استراتيجي وإلي وعي وإدراك العاملين وأعضاء هيئة الـــتدريس ، وإلي تغيير في ثقافة الجامعة والعاملين فيها ، وأيضاً تغير ثقافة المجتمع تجاه التعليم الجامعي خاصة .

الخلاصة :

بعد مناقشة هذا الفصل يمكن استنتاج ما يلي :-

أولاً : إن جودة الحياة الوظيفية لها نفس المفاهيم والأبعاد في الجامعات ، إلا أن طبيعة العمل الجامعي قد تختلف عن طبيعة العمل الإنتاجي ، لكن تظل المفاهيم الإدارية واحدة ، والأفراد هم الأهم ، والأكثر حاجة للدعم والتطوير والنمو .

ثانياً : بذلت بعض الجامعات الأجنبية مجهودات جديرة بالتقدير والدراسة لدعم جودة الحياة الوظيفية للعاملين فيها والمتعاملين معها ويجب الاستفادة منها .

ثالثاً : بالرغم من أن الجامعات المصرية الحكومية خاصة تعاني من معوقات وقيود كثيرة تحد من انطلاقها العلمي والأكاديمي والتطبيقي ، إلا أنه يتوافر لهذه الجامعات من الموارد البشرية والمادية والمعنوية ما يؤهلها لتحقيق التميز في الأداء والاستثمار في العنصر البشري ، وبالتالي تحقيق درجات عالية من جودة الحياة الوظيفية .

رابعاً : نوصي الباحثين وغيرهم بالدخول في هذا المجال البحثي الخصب مع الاسترشاد بالطموحات التي أوردناها في نهاية هذا الفصل .

أسئلة وتطبيقات

السؤال الأول : أذكر أهمية وأهداف جودة الحياة الوظيفية في البيئة الجامعية؟

السؤال الثاني : هل تختلف جودة الحياة الوظيفية في الجامعات الحكومية المصرية عن الجامعات الخاصة المصرية ؟ مبرراً إجابتك في جميع الحالات ؟

السؤال الثالث : استعرض النماذج والتطبيقات التي تمت في بعض الجامعات الأمريكية لتطبيق جودة الحياة الوظيفية ، مبيناً أهم لسمات التي تشترك فيها جميع هذه النماذج ؟

السؤال الرابع : اذكر أهم معوقات العمل الجامعي في ج . م . ع . مقترحاً الحلول التي تراها ضرورية ؟

السؤال الخامس : إذا تم تشكيل فرق لجودة الحياة الوظيفية في إحدى الجامعات المصرية أو العربية فما هي مهام وواجبات هذه الفرق من وجهة نظرك ؟

السؤال السادس : ما هي متطلبات ومقومات تطبيق أو توفير جودة الحياة الوظيفية في بيئة العمل الجامعية ؟.

السؤال السابع : إذا كنت تعمل في إحدى الجامعات فالرجاء بيان مدى توافر أو عدم توافر العناصر التالية في هذه الجامعة :

العنصر	متوافر تماماً	متوافر	لا أعلم	غير متوافر	غير متوافر على الإطلاق
القيادة الديمقراطية					
فرق العمل					
فرق الجودة					
فرق جودة الحياة الوظيفية					
المشاركة في اتخاذ القرارات					
المشاركة في حل المشكلات					
توافر خدمات اجتماعية					
توافر خدمات صحية					
توافر خدمات ترفيهية وثقافية					
نظم أجور ومكافآت متميزة					
تنمية وتدريب العاملين					
تطوير المسار الوظيفي					
جداول العمل المرنة					
زيادة طلبات التوظيف للعمل					
معدلات أداء عالية					
معدلات تميز واضحة					
سمعة وصورة ذهنية طيبة					
علاقات إنسانية فعالة					

السـؤال الثامن : أذكر خمسة مؤشرات يمكن من خلالها قياس درجة تطبيق مفهـوم وبـرنامج جودة الحياة الوظيفية وتأثيره الإيجابي أو السلبي على العاملين في الجامعة ؟

المراجع المستخدمة في البحث

1- http://www.gmu.edu/qwl/archive/qw101-02/insights.html

2- http://www.hr.osu.edu/hrpubs/facultyworklifeinfo.pdf

3- http://www.isu,edu/fsen/notices/0304/finalISUFSPerquisites.htm

4- http://www.judiciary.go.th/~library/Article/data/articlelabour1.pdf(Thai Aspect)

5- http://www.news.harvard,edu/gazette/2006/12.07/05-Katz.html .

٦- يمكـن الـرجوع للفصل الأول من هذا الكتاب عن مفاهيم وأساسيات جودة الحياة الوظيفية .

الفصل الثامن

جودة الحياة الوظيفية في المنظمات الصحية

الفصل الثامن
جودة الحياة الوظيفية في المنظمات الصحية

مقدمة وأهداف الفصل :

يركـز هـذا الفصـل علـي تـناول الممارسات التي تمت في بعض المستشفيات الدولية ، فيما يتعلق ببرامج جودة الحياة الوظيفية ، ولا شك أننا ننظـر إلي هذه الممارسات والنماذج بعين الاعتبار للاستفادة منها علمياً وفي إطـار مفهوم QWL ، وتطبيقاً للاستفادة في إمكانية تطبيق هذه الممارسات في البيئة الصحية المصرية أو العربية .

ويمكن القول بأن الهدف الرئيسي من هذا الفصل هو :

- التعرف علي بعض النماذج التطبيقية في ممارسة جودة الحياة الوظيفية في بعض المستشفيات الأجنبية . وذلك بهدف :
  - الوقـوف علـي هـذه النماذج وكيفية الاستفادة منها في المنظمات الصحية المحلية .
  - التعـرف علي الممارسات أو المداخل الجديدة لمفهوم جودة الحياة الوظيفـية QWL ، وذلك بهدف الإثراء العلمي والتراكم المعرفي لهذا المفهوم الحديث .

وفـي إطار الهدف الرئيسي والأهداف الفرعية السابقة فسوف نناقش في هذا الفصل العناصر التالية :-

أولاً : أهم السمات المميزة للمستشفيات

يمكن القول بأن أهم هذه السمات ما يلي :-

١- إن مفهوم المنظمات الصحية من المفاهيم الواسعة والتي تتضمن جوانب كثيرة وأنشطة عديدة فهناك :-

❑ **المستشفيات بمختلف أنواعها وتخصصاتها :**

- المستشفيات العامة .
- المستشفيات الخاصة .
- المستشفيات المتخصصة .
- مستشفيات التامين الصحي .
- مستشفيات المؤسسات العلاجية .
- منظمات ومصانع إنتاج الأدوية بمختلف أنواعها وأسمائها وماركاتها .
- قطاع المستحضرات الطبية واللقاحات والأمصال ومستحضرات التجميل .
- مصانع ومؤسسات إنتاج الأجهزة والتجهيزات الطبية والأجهزة التعويضية .
- مصانع إنتاج أفلام الأشعة والكيماويات وأدوات ومواد التحاليل والإسعافات وغيرها .
- مصانع إنتاج المفروشات الطبية بمختلف أنواعها ووسائل وأدوات ومعدات النظافة والصيانة وغيرها .
- قطاع التغذية الطبية المسئول عن إنتاج وتقديم الأغذية التي تتناسب وحالات المرضى المتنوعة .

- الأنشطة والنظم الإدارية الخاصة بنظم الشراء والتخزين والتمويل والتسويق الطبي ، ونظم متابعة وتقييم الأداء واختيار وتوصيف ومتابعة الموارد البشرية وغيرها .
- الجامعات والكليات والمعاهد ومراكز البحوث الطبية والتمريضية ، وهي المسئولة عن إيجاد وتوفير الكوادر والفئات الطبية المتخصصة مثل الأطباء بمختلف تخصصاتهم وهيئة التمريض بمختلف تخصصاتهم والمعاونين الطبيين – تحاليل – أشعة – إسعافات – إدارة فنية وهندسية – الهندسة الطبية ... الخ .
- هناك النظم الإدارية المركزية مثل وزارة الصحة ، وهناك النظم الفرعية علي مستوى الإقليم أو المحافظة مثل مديريات الشئون الصحية ، وإدارات المنظمات الصحية المختلفة .

٢- يرتبط بالتنوع السابق في الأنشطة الطبية تنوع آخر داخل الوحدات والمستشفيات والمراكز الطبية ، وهذا التنوع يمكن النظر إليه من منظور الموارد البشرية المكونة للنظام داخل أي مؤسسة طبية ، وهو يتكون من :–

- الأطباء بمختلف درجاتهم الوظيفية وتخصصاتهم .
- هيئة التمريض متنوعي الوظائف والأنشطة .
- المعاونون الطبيون .
- الجهاز الإداري "مدير المستشفي الإداري ومديري ورؤساء الأقسام والمكاتب وغيرهم" .
- الفنيون "صيانة – إصلاح – دعم – إتصالات – كهرباء" .

- المرضى المقيمون داخل المؤسسة الطبية .
- الجمهور المتردد علي المستشفيات "العيادات الخارجية – الطوارئ ... الخ" .

ويمكن النظر إلي الفئات السابقة من منظور ثلاثي هو :

أ- الجهاز أو الهيئات الطبية ومعاونيهم .

ب-الجهاز أو الهيئات الإدارية والوظيفية .

ج- المرضى والجمهور المتردد علي المستشفي .

٣- إن أهم ما يميز الفئات الثلاث السابقة التنوع في :-

أ- ثقافة ومؤهلات وتعليم وخبرات كل فئة .

ب-الاهتمامات والأهداف والحاجات لكل فئة .

ج- تنوع المهام والوظائف المرتبطة بكل فئة .

وهذا التنوع يوجد نوعاً من الصراع Conflict أو النزاع أو الخلافات ، حيث تختلف كل فئة عن الأخرى ، وبالتالي يحدث نوع من التوتر بين كل منها مثلاً :-

أ- الأطباء وهيئة التمريض يعكسون الجانب الفني ، ويحتاجون إلي الإشارة إليهم دائماً وتقديرهم باعتبار المقولة الخاطئة التي تقول "**إن المستشفي طبيب**" .

ب-الإداريون يرون تعالي وكبرياء الأطباء عليهم ، بالرغم من أنهم مسئولون عن الأموال ، والشراء ، والتخزين ، وتبسيط الإجراءات ، وإدارة الأنشطة المختلفة والتي لا تقل أهمية عن الأنشطة الطبية .

ج- المرضـــى والجمهور المتردد ، ينظرون إلي أنفسهم بأنهم أساس وجود "المستشـــفي" ولهـــم فـــي ذلك حق خاصة في المؤسسات والمستشفيات الطبـــية والعلاجية الخاصة وليست الحكومية "وليس ذلك في كل الدول ولكنه في بعض الدول النامية" .

٤- إن التـــنوع الثقافي Culltural Diversity السابق يحتاج إلي نظام فعال وكـــفـــء من الإدارة والقيادة ، إدارة وقيادة متطورة يمكنها دمج وتكامل هذه الفئات مع بعضها البعض نحو الهدف الكلي للمستشفي .

٥- إن التأثيـــر الحقيقـــي في أداء المستشفيات Hospitals Performance يأتي من البيئة الخارجية ، والتي تتمثل في :-

- أهل المرضى وذويهم .
- المجتمعات المحلية والرقابية "المجلس المحلي" .
- المستشفيات المنافسة .
- متوسط دخل الفرد "الحالة الاقتصادية السائدة" .
- الدعم الحكومي المالي والمعنوي للمستشفي .
- التشريعات القانونية والضريبية .
- الـــرقابة الصـــحية والإدارية من قبل الأجهزة المركزية "مثل وزارة الصحة – الجهاز المركزي للحاسبات ، الرقابة الإدارية ، المحافظون ... الخ في ج . م . ع ." .
- التطورات العلمية الطبية والإدارية الحادثة في الساحة الدولية .
- تكنولوجـــيا المعلـــومات Informations Technology (I T) وتأثيرها في اتخاذ القرار وسرعة الأداء وتكلفة التشغيل وغيرها .

٦- في إطار التأثير البيئي علي أداء المستشفيات ، هناك بُعد معنوي وخطير يؤثر في الأداء الطبي للمؤسسات الصحية وهو أن هذه المؤسسات تعمل في "صناعة الصحة" Health Industry ، "إن جازت التسمية" ، فهي تتعامل مع أهم وأحسن وأفضل واثمن ما يملك الإنسان والمجتمع ألا وهو الصحة The Health ، فلذلك تتداخل الاعتبارات الطبية المهنية مع الاعتبارات السلوكية والنفسية للمرضى مع الاعتبارات القومية تجاه صحة الأفراد وصحة المجتمع ، ويصبح ذلك العمل في المؤسسات الصحية هو أخطر وأقدس الأعمال علي المستوى البشري ككل .

٧- في ضوء ما سبق ، نرى أن مدخل الإدارة بالنظم (*) Management By System هو من أنسب المداخل الإدارية للتعامل الإداري والفني في المؤسسات الطبية .

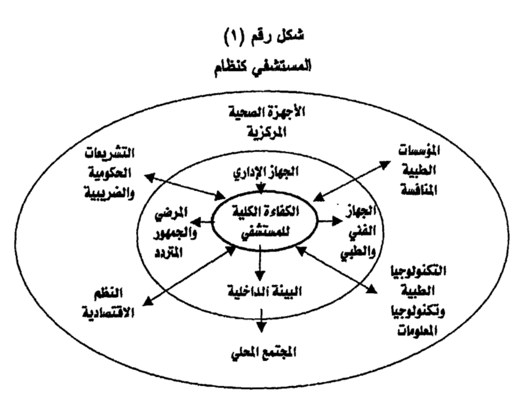
وفي ضوء مدخل أو مفهوم النظم يمكننا النظر إلي المستشفي كنظام متكامل ، يتكون من نظم فرعية داخلية تتفاعل مع بعضها البعض ويؤثر ويتأثر كل منها بالأخرى نحو تحقيق أهداف المستشفي والتفاعل والتوازن مع البيئة الخارجية ويصور الشكل التالي هذا المفهوم :-

(*) يمكن الرجوع لكتابنا في هذا الشأن :

- د. سيد محمد جاد الرب ، تنظيم وإدارة المنظمات الصحية والطبية ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، ١٩٩٦.

شكل رقم (١)

المستشفي كنظام



البيئة الخارجية

٨- إن الطبيعة الخاصة والمعقدة للمستشفيات ، وما يترتب علي ذلك من اختلاف وتنوع ، تحتاج ضمن ما تحتاج إليه من أدوات ومفاهيم حديثة تساهم في تخفيض التوترات والنزاعات وتحقيق الرضا الوظيفي عن بيئة العمل ، ومن بين هذه المفاهيم مفهوم جودة الحياة الوظيفية QWL ، فهو يسعى إلي دمج جميع الفئات في الثقافة الكلية للمستشفي ، وبما يؤدي إلي تحقيق الرضا والولاء والإخلاص التنظيمي من خلال بيئة عمل هادفة ومستقرة وآمنة ومحفزة .

ثانياً : بعض النماذج التطبيقية لمفهوم جودة الحياة الوظيفية في بعض المنظمات الصحية

١ـ دراسة (Martin L. & Sandra , 2005) :

وهي بعنوان : تحسين جودة الحياة الوظيفية ... نموذج المنهج التشخيصي .

وتركز الدراسة علي :

- إن تحقيق معدلات عالية من جودة الحياة الوظيفية تعتبر من الأمور الأساسية لاستمرار وجذب والاحتفاظ بالعاملين .
- إن استمرار إعادة الهيكلة والتغييرات التنظيمية يؤدي في معظم الأحوال إلي تخفيض حجم العمالة Downsizing .
- إن تخفيض حجم العاملين يؤدي إلي التأثير السلبي علي مستويات أداء العاملين الباقيين في المنظمة خوفاً من أن ينالهم التخفيض ، وقد تبين ذلك من خلال الدراسة الميدانية التي قام بها كل من "مارتن وسندرا" في بعض **المستشفيات الكندية** ، وبالتحديد في ولاية أونتاريو Ontario.
- لذا فقد قامت إدارة المستشفي بتحسينات كبيرة في جودة الحياة الوظيفية ، أدت إلي تحسين مستويات أداء العاملين ورفع روحهم المعنوية مع دعم أمان العاملين في وظائفهم .
- تبين من خلال المجهودات التي قامت بها إحدى المؤسسات الصحية في كندا Bluewater Health ، والتي من شأنها دعم جودة الحياة الوظيفية ، إن الرضا الوظيفي للعاملين في مجال الصحة لا يرتبط فقط بالوظيفة والمرتب ، وإنما يمتد إلي الرضا عن المكان الذي يشعر فيه

الموظف بالأمان والذي يرغب في العمل فيه ، والذي يحظى فيه بتقدير خاص .

- يدعم جودة الحياة الوظيفية في القطاع الصحي ليس فقط استقطاب أو جذب العاملين الأذكياء للعمل بها ، وإنما أيضاً الاحتفاظ بهم .
- في عام ١٩٩٨تمت تغييرات هامة وهيكلية في المستشفيات العاملة في مقاطعة Lambton بكندا ، حيث تم إلغاء التماثل أو التشابه فيما بين ثلاثة مواقع طبية هي المستشفي العام في مناطق سارينا Sarina ، والمركز الصحي في سانت جوزيف St. Joseph's Health Center ومستشفي شارلوت Charlotte ، وكل هذه المراكز الصحية الثلاث تقع في ولاية أونتاريو .

وهذا الدمج أدى إلي استبعاد والتخلص من عدد كبير من الممرضات والعاملين الصحيين مختلفي التخصصات ، وقد أدى ذلك إلي خلق بيئة غير صحية تتسم بالخوف والضغوط المتزايدة علي العاملين ، هذا بالإضافة إلي الإحباط النفسي ، والذي أدى إلي انخفاض خدمات الرعاية الصحية التي يقدمها العاملون بهذا المركز بعد عملية الدمج هذه .

قامت إدارة هذا المركز بتشكيل لجنة عام ٢٠٠١ تهتم بجودة الحياة الوظيفية وتشجيع العاملين الطبيين والإداريين والأطباء علي الأداء الجيد من خلال تحقيق الاستقرار والأمن الوظيفي لهم .

وقد اتخذت خطوات أساسية لتحسين جودة الحياة الوظيفية لطاقم الأطباء والتمريض والعاملين الإداريين ، وذلك بناء علي توصيات اللجنة المشار إليها سابقاً ، وقد اتخذت الخطوات التالية لتحقيق هذا الهدف :

الخطوة الأولى .. التعرف علي قضايا الحياة الوظيفية للعاملين :

فـي أكتوبـر عـام ٢٠٠٠ قامـت إدارة المركز الطبي بتبني التخطيط الاسـتراتيجي ، وتوسـعت في ذلك من أجل الاهتمام بجميع الأطراف ذوي الصـلة Stakeholders ، وذلك تحت مسمى الأولويات الاستراتيجية وهي "بـناء مـنظمة تهـتم بالعامـلين فـيها" Build a People - Centred Organization ، وكـان الهدف من هذه الاستراتيجية تحسين جودة الحياة الوظيفـية ، خاصـة بعدما زادت معدلات الغياب وانخفاض معدلات الأداء والشعور العام بالإحباط واللامبالاة لدى العاملين .

الخطوة الثانية .. التعهد بإجراء التحسين اللازم:

كـان الهـدف الذي وضع في عام ٢٠٠١/٢٠٠٢ ، ٢٠٠٢/٢٠٠٣ هو التعرف علي المشاكل التي تواجهها بيئة العمل وتقديم البرامج المدعمة لذلك ، وذلـك بجعـل مؤسسة Bluewater مؤسسة قوية تدعم موظفيها في جميع المسـتويات ، وأعتبـر هـذا تغييراً في الثقافة الداخلية للمؤسسة ، كما يدعم مجلـس إدارة المؤسسـة أي مجهـودات مـن شأنها التعرف علي القضايا والمشكلات التي يعاني منها العاملين ، ثم دعم أي برامج لحل هذه المشكلات والتعامل بالقضايا بالشكل الفعال الذي يحقق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين فيها والمتعاملين معها ، ويتم كل ذلك من خلال اجتماعات تعقد شهرياً .

الخطوة الثالثة .. تشكيل فريق جودة الحياة الوظيفية :

فـي يناير ٢٠٠١ تم تشكيل فريق من العاملين والمديرين ، حيث تم في نوفمبـر ٢٠٠٠ العرض علي جميع الموظفين للتقدم بالتطوع والمشاركة في

فـــريق جـــودة الحـــياة الوظيفية الذي تم تشكيله في يناير ٢٠٠١ ، وأصبح التركيز علي الثقة التنظيمية .

فـــي الـــبداية كان عمل الفريق تحديد المشكلات التي تواجه جودة الحياة الوظيفية في مؤسسة بلووتر Bluewater وأهم هذه المشكلات كانت :-

١- انخفاض الروح المعنوية .
٢- الضغوط الحارقة .
٣- انخفاض مستوى الثقة التنظيمية .
٤- وجود بيئة عمل محفوفة بالمخاطر .
٥- ضعف روابط الاتصال فيما بين زملاء العمل .
٦- زيادة حجم وأعباء العمل .
٧- عدم وجود سياسات للمكافآت تدعم الأداء المتميز .

وقد قام فريق العمل الخاص بجودة الحياة الوظيفية بتشكيل مجموعات أو فـــرق فرعية "الموظفين + المديرين" للتعرف علي البيانات لاكتشاف الأفكار الأساسية حول مشاكل العمل وكيفية حلولها .

الخطوة الرابعة .. منسقي أو مسهلي التدريب Train Facilitators :

فـــي أبـــريل ٢٠٠١ تـــم تدريب المنسقين من أعضاء فرق جودة الحياة الوظيفـــية ، وذلك لتنمية مهارات التنسيق لديهم وللتأكيد علي تناسق وتكامل البـــيانات التـــي يـــتم تجميعها من مختلف الفرق ، ويقوم كل من قائد الفريق ومـــدون النقاط "المسجل" بعمل اجتماعات ومناقشات مفتوحة لتجميع البيانات والمعلومات .

الخطوة الخامسة .. إدارة الجماعات المركزة "المؤثرة":

من أبريل إلي مايو ٢٠٠١ تم تشكيل ١٦ مجموعة عمل مركزة ، وفي بداية العمل كان معدل دوران هذه المجموعات منخفضاً في العمل ، حيث أن الموظفين لم يتمكن جزء كبير منهم من ترك عملهم ، بالإضافة إلي الخوف من الفشل وعدم دعم النقابات العمالية للمشروع ، ولذا استمرت الاجتماعات منفصلة لكل فريق أو مجموعة عن الفرق الأخرى .

وقد طلب من المديرين تشجيع العاملين وفرق مراقبة الجودة علي حضور هذه الاجتماعات ، ويتم تجميع البيانات من المجموعات الستة عشر للاستفادة منها في معرفة المشاكل ومقترحات الحلول ، وقد توصلت هذه المجموعات واتفقت حول عدم الرضا الوظيفي في مؤسسة Bluewater وتم من خلال دمج فرق الإدارة وفرق الموظفين الوصول إلي لجنة جودة الحياة الوظيفية QWL Committee .

ومن الأسئلة التي تطرح في فرق جودة الحياة الوظيفية ما يلي :-

١- ما الذي أحضرك اليوم إلي العمل ؟
٢- ما هي أكثر ثلاثة قضايا ترى أنها مؤثرة في QWL ؟
٣- هل تفضل أن تنتقل إلي منظمة أخرى تعطيك نفس الأجر ونفس الموقع الوظيفي ؟
٤- إذا تركت منظمتنا ما الذي يمكن أن تحصل عليه من المنظمة الأخرى الذي تذهب إليها ؟
٥- ما هي الأشياء التي تحصل عليها هنا والتي سوف لا تكون مشجعة لتركك العمل ؟

٦- ما الذي تحتاجه من المنظمة التي تشعر أنها أكثر قيمة ؟

الخطوة السادسة .. تحليل البيانات المجمعة من الجماعات المؤثرة :

يتم في هذه الخطوة ما يلي :

١- جدولة البيانات .

٢- التعرف علي التفاعلات الشخصية .

٣- الاتصالات ، حيث لا يعلم الموظفين ما المطلوب وكيف .

٤- زيادة وضوح الرؤية من قبل فريق القيادة .

٥- تشجيع وزيادة المكافآت .

٦- احترام كل موظف للآخرين .

٧- التعرف علي الوظائف التي تحتاج إلي التعامل مع التغيير ، والوظائف التي تؤدي إلي ضعف الرضا الوظيفي ، الضغوط الحارقة Burnout والخوف من الكلام أو الحديث .

٨- التعرف علي عبء العمل الزائد Workload ، والذي يعني نفس حجم العمل تقوم به مجموعة أقل من العاملين في ظل مشكلة تخفيض الحجم الذي تعرضت له مؤسسة بلووتر الطبية ، يوضح شكل ٢ ، ٣ أهم القضايا التي يتم الحصول عليها ومناقشتها في الجماعات المركزة من المديرين والموظفين .

شكل رقم (٢) : أفكار من مجموعة الإدارة "

١- ضعف الاتصالات .

٢- قضايا القيادة .

٣- المكافآت والدعم غير المناسب .

٤- انخفاض الثقة والروح المعنوية .

٥- تشجيع الاندماج في عملية صنع القرارات .

شكل رقم (٣) : أفكار جماعات الموظفين المركزة :

١- قضايا الموارد البشرية المرتبطة بعبء العمل الزائد والتوظيف .

٢- ممارسات وتصرفات الإدارة .

٣- قصور الاتصالات .

٤- قضايا القيادة .

٥- عدم مناسبة الدعم والمكافآت .

٦- قصور الاحترام بين الأفراد .

٧- تحديد الحاجة للتعاون والمساعدة للموظفين لكي يتصرفوا مع التغيير والضغوط الحارقة .

الخطوة السابعة .. تصميم استقصاء :

تـم تصميم استقصاء حول الأفكار التي قدمتها المجموعات وفرق العمل ذات التأثيـر ، ويهـدف الاستقصاء إلي التعرف علي تأثير هذه الأفكار علي المنظمة ، ولذا فإنه يركز علي القضايا الهامة مثل تحديد الاحتياجات وإيجاد خطة للعمل ، والطريقة التي اتبعت في مليء الاستقصاء هي البريد ، حيث تم إرسـال الاستقصاء إلي عناوين الموظفين لتكون هناك استقلالية وحرية في استيفاء بيانات الاستقصاء دون تحيز ، وهذا أدى إلي زيادة معدلات الاستجابة ، وقد تم إرفاق كارت معايدة مع الاستقصاء ، بالإضافة إلي ظرف خالي به طابع بريد حتى يتسنى للموظف الرد علي الاستقصاء ، مع رسالة تحث علي

ملـــيء البيانات من د . Lees وهو مصمم الاستقصاء ، بالإضافة إلي تذكير العاملين بأهمية نتائج الاستقصاء في تحسين بيئة وظروف العمل .

ويمكن القول بأن الاستقصاء يعتبر طريقة مكملة لطرق حصر المشكلات المؤثــرة فـــي بيــئة العمل ، ومن أهم الطرق لسماع صوت العاملين حول مشــكلات وقضـــايا حياتهم الوظيفية ، وتم صياغة الأسئلة في إطار مقياس ليكرت ، وأحتوت القائمة علي أربعة عشر نقطة أو مقياس هي :-

١- الالتزام التنظيمي .

٢- الدعم .

٣- الثقة .

٤- القيادة .

٥- نظم التعويض المالي .

٦- نظم التعويض غير المالي .

٧- اتجاهات الإدارة .

٨- الاتصالات .. علي مستوى الزملاء .

٩- الاتصالات ... علي مستوى الإدارة .

١٠- الاتصالات ... علي مستوى المديرين .

١١- الاتصالات الكلية .

١٢- هدف المعلومات .

١٣- الاحترام .

١٤- الإدراك .

والبيانات الإضافية التي تجميعها من خلال الاستقصاء تضمنت العمر ، عـدد السنوات التي قضاها الموظف في العمل في المستشفي ، عدد سنوات العمل في الموقع الوظيفي الحالي ، عدد حالات تخفيض العاملين التي يعرفها ، أما الخصائص الشخصية فتم التعرف عليها من خلال نوع الوظيفة "إداري ، مديـر ، ممرضـة ، أعمال إدارية ، أطباء ، أخصائي طب مهني ، مكتب دعـم المرضـى ، وبيانات أخرى مثل : الجنس ، حالة التوظيف ، سببية ، دائمـة ، مؤقتة ، بعض الوقت" المؤهلات الدراسية ، والسؤال عما إذا كان الموظـف تعـرض للطرد أو الاستغناء عنه من العمل من قبل ، وأيضاً عن المكان أو الوظيفة التي يتوقع أن ينالها الموظف في المستشفي بعد ٥ سنوات والتي سوف تجعله في وضع مسئول ومهتم لتحقيق هذا الموقع .

الخطوة الثامنة .. التحليل :

تم استخدام البرامج الإحصائية لتحليل البيانات التي تم تجميعها من خلال الاستقصـاءات ، وقـد تم الحصول علي درجة لكل بند تم قياسه ، وذلك بما يسمح بعمل المقارنة بين مختلف المجموعات .

الاستقصـاء تـم إرسـاله إلي جميع الموظفين الإداريين والهيئة الطبية ومعاونـيهم فـي سـبتمبر ٢٠٠١ ، وكان الرد عليها مثيراً ومذهلاً ، فقد تم إرسال ١٧٠٠ قائمة ، وكانت الردود هي ١٠٤٣ استقصاء بنسبة ٦١,٤% .

وفـي نوفمبر عام ٢٠٠١ تم تحليل البيانات والحصول علي النتائج وتم تقسيم التقرير إلي سبعة فئات هي :-

١- الإداريون .
٢- المديرون .

٣- الممرضات .
٤- العاملين غير الطبيين "المكاتب الأمامية - الصيانة" .
٥- الأطباء .
٦- الأخصائيين الصحيين المنتظمون .
٧- مساعدي المرضى ، أقسام دعم ورعاية المرضى مثل الأخصائي الاجتماعي ، الرعاية والمتابعة .

كما أن عدداً من الموظفين قاموا بكتابة تعليقاتهم في نهاية القائمة ، وكثيراً من هذه التعليقات كانت مماثلة لآراء المجموعات المؤثرة ، ومتفقة مع النتائج المتحصل عليها من البيانات الكمية التي تم جمعها من خلال الاستقصاء "المسح Survey" .

الخطوة التاسعة .. عرض النتائج :

أشارت نتائج التحليل السابق إلي أن هناك إدراك قوي لأهمية الاتصالات بين الزملاء Communication Between Peers ، وذلك من بين النقاط الأربعة عشر التي تم استيضاحهم .

كما أوضحت نتائج التحليل بأنه ليست هناك اختلافات ملحوظة علي مستوى السبعة فئات التي تم استقصائها فيما يتعلق بمعدلات الاحترام ، الاتصالات بين الزملاء الدعم من الزملاء وأيضاً الضغوط الحارقة ، وفي جميع المقاييس الأخرى يوجد اختلاف واضح وبيّن بين جماعتين علي الأقل ، فمجموعة الأطباء والتمريض كان هناك اختلاف محدود بينهما عن المجموعات الخمس الأخرى ، والاختلافات كانت واضحة علي مستوى الإداريين ثم المديرين ، أما المجاميع الثلاثة الأخرى ، الأخصائيون ،

العاملين لرعاية المرضى ، العاملون غير الطبيون ، تتجه آرائهم إلي التشابه وفي المدى المتوسط .

الخطوة العاشرة .. تحديد وتنفيذ فرص التحسين :

تم تحديد ستة مجالات للتحسين من خلال نتائج المسح الميداني هي :

١- الاتصالات Communications .

٢- برنامج التوجه الإداري Attendance management Program .

٣- الدعم Support .

٤- ممارسة القيادة Practice of Leadership .

٥- التقدير والتعويضات غير المالية Recognition & Non Monetary Compensations .

٦- فريق / جماعة التمريض والأطباء Nurses & Physician Group .

وفيما يلي بعض التفصيل :

١ـ الاتصالات :

حيث اتضح أن الاتصالات تحصل علي درجات أعلى بين الزملاء إلا أن الاتصالات الأخرى علي مختلف مستوياتها تحتاج إلي تحسين ، إن تقديم استراتيجية الاتصالات يتم من خلال مقترحات جميع العاملين في المنظمة .

٢ـ برنامج التوجه الإداري :

تم تحديد البرامج الإدارية قبل مبادرات جودة الحياة الوظيفية ، وصمم لتخفيض الغياب ، ومعظم الموظفين كان لهم اتجاه سلبي تجاه برنامج الإدارة

واعتبروه مصدر للعقاب Punishment ، ولذا تم التوصية بمراجعة هذا البرنامج علي ضوء التوجهات الجديدة لجودة الحياة الوظيفية .

٣ـ الدعم :

إن زيادة عبء العمل والقيود التي حدثت في السنوات الأخيرة أدى إلي زيادة الضغوط التي يعاني منها العاملون ، ولذلك تم التوصية بزيادة دعم العاملين وتحسينه في مؤسسة بلووتر واعتباره من أهم الأولويات للتحسين ، وذلك من خلال دعم المديرين للموظفين وإتمام التفاعل بين الفئتين وتوفير الموارد للتخفيف من ضغوط العمل وجعل العاملين يشعرون بأنهم جزء مهم من المنظمة .

٤ـ ممارسة القيادة :

من المجالات التي تحتاج إلي التحسين وجود قادة أكفاء Senior Leaders مع زيادة إدراك القادة لحاجات الموظفين والسماح لهم بالمشاركة في عملية صنع القرارات .

٥ـ التميز والتعويضات غير المالية :

إن النظام الموسع لتشجيع وتمييز العاملين وأيضاً المكافآت الممنوحة لهم من أجل إنجازهم ، سوف يكون لها تأثير فعال علي الأداء الكلي للمنظمة .

٦ـ هيئة التمريض والأطباء :

إن هذا البند حصل علي درجات منخفضة في الاستقصاء ولذا يجب تشكيل فريق عمل للتصرف ومعالجة هذه القضية ، وذلك لتحديد الموارد / المصادر الأساسية للإحباط ، والذي لم يتم فحصة واختباره في هذه الدراسة أو الدراسات السابقة .

٧ـ التنفيذ Implementation

إن فريق جودة الحياة الوظيفية في مؤسسة بلوووتر قام بإنشاء ستة فرق عمل فرعية ، يهتم كل فريق منها بالتحسين في مجال محدد وكل فريق أعطى له نفس الأهمية ، وتبدأ الفرق بالعمل في نفس الوقت ، وفي يناير ٢٠٠٢ تم تكليف كل فريق بالعمل وإمدادهم بالمعلومات اللازمة لإنجاز التحسين وذلك كما يلي :

١- تكليف فريق للاتصالات لوضع استراتيجيات اتصالات واضحة ، تؤدي إلي الربط والتكامل بين المديرين والموظفين .

٢- تكليف فريق التوجه الإداري : أو إعادة تقييم نظم الإدارة للتأثير علي تحريك الجوانب السلبية التي تم إدراكها من خلال الموظفين .

٣- تكليف فريق الدعم : لإعادة النظر في الهياكل المدعمة المتاحة للموظفين ، شاملاً ذلك إعادة النظر في عبء العمل الزائد والدعم من قبل المشرفين .

٤- تكليف فريق القيادة لإعادة النظر في ممارسات القيادة من منظور العاملين ، شاملاً ذلك زيادة فرص المشاركة في صنع واتخاذ القرارات.

٥- تكليف فريق المكافآت والتمييز والتحفيز لإعادة النظر في نظم التحفيز والمكافآت الحالية والتأكيد علي التحفيز غير الرسمي داخل النظام ككل.

٦- تكليـف فـريق الأطـباء والممرضين : لتحديد الحاجات الفريدة التي يحـتاجها الأطباء وهيئة التمريض بناء علي الدرجات المنخفضة التي حصلوا عليها من الاستقصاء .

الخطوة الحادية عشر .. التقييم:

إن النـتائج التي حققتها فرق العمل كانت مثيرة للإعجاب والدهشة ، إن اختلاف عدد المبادرات كانت نتيجة محاولة المجموعات الفردية لمقابلة الفرق المكلفة .

١ـ فريق الاتصالات :

بـدأ ينظـر إلي تسهيل نظم الاتصالات الواسعة ليست للتأكيد علي زيادة مهـارات العاملـين فـي النظام ، ولكن لكي يكون النظام في تجديد مستمر ومنـتظم ، والتأكـيد علـي أهمية المعلومات المتجمعة ، وأن تكون متاحة وبسهولة لكل العاملين .

٢ـ فريق التوجه الإداري :

- أدى هذا الفريق إلي تحول سياسة الإدارة من توقيع العقاب علي الغياب ، إلي مكافأة العاملين الذين يقللون من نسبة الغياب .
- وقد تم إنجاز ذلك من خلال تطوير نظام للمكافآت ومنح هدايا للعاملين الذين يعملون لمدة ثلاثة شهور بدون غياب عن جداول العمل .
- أدت نظـم الحوافز المستحدثة إلي تخفيض الغياب وتوفير ما يعادل ٢ مليون دولار خلال الخمس سنوات الأولى لتطبيق النظام الجديد .

٣- فريق الدعم :

تم الدمج والارتباط والمشاركة بين هذا الفريق وفريق القيادة حيث يعملان معاً في نفس الاتجاه ويهتمون بنفس القضايا .

٤- فريق القيادة :

فحـص طرق وأدبيات القيادة محاولاً تحقيق مكاسب افضل لفهم أساليب القيادة في المستشفيات والصناعات الاخرى في محاولة لإيجاد والتعرف علي افضـل الأعمـال في الشركات الأخرى ، وكيف يمكن تطبيقها في المؤسسة الطبية Bluewater كما تم تصميم برنامج لتعلم القيادة لتعليم المديرين مفهوم القيادة .

٥- فريق التحفيز والمكافآت :

إحـدى المـبادرات كانـت تحت عنوان "برنامج العامل المتميز" Star Performer ، والـذي يسـمح بتحفيز جميع العاملين أثناء العمل يوماً بيوم Day - to - Day وأي موظـف يحصل علي لقب "المودي المتميز" Star Performer يتم زيارته من الفريق الأصلي والرئيسي Core Team .

وذلك في إطار تميز جودة الحياة الوظيفية QWL Star

وذلك لتعظيم أهمية كل واحد منهم في المنظمة .

٦- فريق الأطباء وهيئة التمريض :

تـم وضـع خطـط للتعرف ما يجب علي المستشفي القيام به تجاه هاتين الفئتين ،وهذه المؤسسة (بلووونر) هي واحدة من افضل عشرة مؤسسات طبية علي القمة في كندا ، وتحديد المعوقات التي تمنع حدوث المقابلات مع الأطباء

وهيـــئة التمريض ، وهذه المقابلات بعد ما تمت قد أنتجت معلومات من أجل التخطيط المستقبلي لفريق كبير لجودة الحياة الوظيفية QWL Core Team.

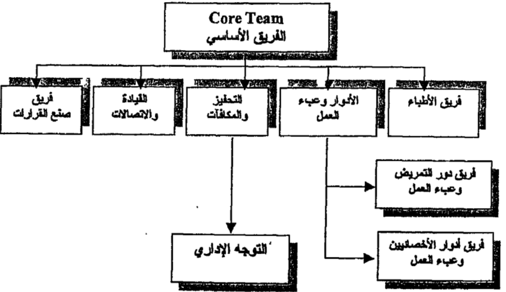
فـــي يناير ٢٠٠٣ أنهي فريق جودة الحياة الوظيفية مهمته وأشبع حاجاته واتجـــه إلـــي زيـــادة وتطوير مجهوداته ، وقد أدى ذلك إلي إجراء مشاركة وتشـــاور بين هذه المؤسسة الطبية العاملة في كندا وبعض المؤسسات الطبية العاملة في أمريكا مثل :

Baptist Health Center in Pensacola Florida

كمـــا ظهرت فرق أخرى غير الفرق الست المشار إليها سابقاً مثل فريق تنظيم جودة الحياة الوظيفية .

شكل رقم (٤)

الهيكل التنظيمي لجودة الحياة الوظيفية



في سبتمبر ٢٠٠٤ تم إعادة وتكرار الاستقصاء .

الخطوة الثانية عشر .. الاحتفال بإعلان النتائج Celebrate

اخـــتارت مؤسسة بلووونتر هذه الرحلة الشاقة والسفر الطويل لكي تؤكد علـــي أهمية بيئة العمل ، وهي الآن مكاناً أخر غير التي كانت عليه سابقاً ، فالمديـــرون والأخصـــائيون يمكـــنهم التواجد في أي وقت وفي أي مكان مع المرضـــى والموظفين بصفة دورية يومياً في الكافتيريا ، وفي وحدات رعاية المرضى وفي غرف العمليات .

إن خلـــق الوعـــي لـــدى القادة والمديرين ومساعديهم في المستشفي نحو الاتصال الدائم بالموظفين والمرضي كان من أهم الأولويات التي بنيناها ، فقد خـــرجنا مـــن غـــرفنا المغلقة إلي قضاء الوقت الكافي مع موظفينا الآخرين والعمـــل معهـــم لجعـــل مكـــان العمل مكاناً عظيماً ، واحد من أهم الأهداف الرئيســـية لدينا كان المشاركة في الجهود المبذولة لتحديد كيف تبدو مؤسستنا بعد الأخذ في الاعتبار تحقيق مستوى عالي من جودة الحياة الوظيفية .

إن فرق العمل لدينا قد أوجدت الفلسفة التالية التي نحتفل بها اليوم :

أي مـــنظمة تتمتع بجودة حياة وظيفية عالية هي : مؤسسة تشجع وتحافظ علي بيئة العمل التي تنتج التميز في أي شيء تفعله ، وذلك من خلال التأكيد علـــي الاتصالات المفتوحة ، الاحترام ، التحفيز ، الثقة ، الدعم ، التواجد ، الرضا لكل أعضائها علي المستوى المهني أو الشخصي ... "كلمة الحفل" .

نتائج البيانات غير الكمية

١- إنشاء / لجنة للاتصالات في كل قسم لها خطة استراتيجية كأداة لدعم الاتصالات .

٢- الاجتماع الربع سنوي بين المديرين التنفيذيين والموظفين للحصول علي المعلومات الحديثة وإقامة احتفال بالإنجازات .

٣- مراجعة برنامج الإدارة لكي يكون برنامج محفز ، وقد وفر ذلك حوالي ٢ مليون دولار خلال الخمسة سنوات الأولى .

٤- إنشاء وتصميم برنامج لتعليم القيادة لكي نعلم مديرينا كيف How to be Leaders يكونوا قادة .

عوائد وصفية للبيانات (متواصلة)

٥- إنشاء برنامج رسمي للتحفيز من خلال تقديم برنامج المؤدي المتميز Star Performer Program .

٦- دمج الأطباء في نظم فعالة للمكافآت لزيادة مشاركتهم ومساهماتهم في المنظمة.

٧- زيادة رؤية كبار المديرين من خلال المرور علي كل الأقسام .

٨- مقابلات المديرين التنفيذيين CEO المستمرة مع كل الموظفين الجدد خلال الـ ٩٠ يوم بعد تشغيلهم لتحديد مجالات التحسين ،

٩- إتمام استقصاء للتعرف علي رضا الأطباء لتحديد المجالات الأساسية التي تحتاج إلي تحسين خاص لهذه المجموعة .

٢- دراسة Donald C. Cole & et. al., 2005

وهي بعنوان : مؤشرات جودة الخياة الوظيفية في منظمات القطاع الصحي الكندي .

إن جودة الحياة الوظيفية تشمل جوانب عديدة تؤثر في بيئة العمل ، وبالتالي تؤثر علي صحة وتعلم الموظفين ، وقطاع المنظمات الصحية في

كندا (HCO_s) Health Care Organization اتخذ خطوات متقدمة نحو التوسع في تطبيق جودة الحياة الوظيفية QWL ، كما توسع في مراقبة الصحة المهنية .

وتستخدم جودة الحياة الوظيفية بطرق عديدة ،ومنها ما ينظر إلي هذا المفهوم في نطاق العلاقات الصناعية ، أو أنه طريقة لاعادة تصميم العمل ودمجها في فرق اتخاذ القرارات ، أو أن جودة الحياة الوظيفية هي عبارة عن حركة للتأكيد علي تحقيق الكفاءة التنظيمية Organizational Effectiveness ويسوق فريق البحث التعاريف التالية لجودة الحياة الوظيفية والتي تخدم البحث :-

- جودة الحياة الوظيفية عبارة عن الممارسات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية نحو دعم علاقات العمل والمرونة كطريقة لتحسين كل من الرضا الوظيفي والإنتاجية .

- هي عبارة عن جزء من الإطار الكبير لتحسين الجودة في القطاع الصحي فجودة الحياة الوظيفية تتركز حول تطوير الموظفين وإسعادهم ، وكجانب هام ومؤثر في أداء المنظمات الصحية في كندا (HCO_s) .

- إن البحث يركز علي المستشفيات الكندية ، التمريض المنزلي ، الخدمات الصحية الأولية أو الأساسية .

- يهدف البحث بصفة أساسية إلي فهم وتجميع ونشر مؤشرات تطبيق جودة الحياة الوظيفية في منظمات القطاع الصحي الكندي (HCO_s).

وأهم الجوانب التي ركز عليها البحث من خلال الاستقصاء هي :-

- رســـالة مخـــتلف المنظمات الصحية الواقعة في نطاق البحث وأيضاً أهدافها واستراتيجياتها .
- أهــداف الجـــودة التـــي تسعى فرق الجودة نحو تحقيقها في مختلف المنظمات الصحية الكندية الواقعة في نطاق البحث .
- مؤشرات الأداء لمختلف فرق العمل الصحية والإدارية .

البحث ركز أيضاً علي استقصاء ستة منظمات صحية عامة لها فروع في ٤١ موقع جغرافي علي مستوى كندا ، ووجه عدد ٢٠٩ استقصاء .

أهم النتائج كانت :-

- إن مؤشرات جودة الحياة الوظيفية تعتبر من المفاهيم الجديدة في معظم المنظمات الصحية الكندية .
- إن البـــيانات التـــي تـــم جمعها من الموارد البشرية ، فرق دعم الأمن والصـــحة المهنـــية ، أوضـــحت أن هناك معدل مناسب من الرفاهية والسعادة لدى العاملين ، حيث أوضح ذلك عدد ١١٩ من ٢٠٩ مفردة ، واســـتدل علـــي ذلك من خلال انخفاض معدلات المرض Sickness Absence .
- أوضـــحت النـــتائج أن مـــراقبة ظروف العمل تعتبر عنصر هام من عناصـــر جودة الحياة الوظيفية ، مثل التعرف علي عبء العمل الذي يتحمله الموظف .
- ليســـت هـــناك مؤشـــرات أو دلائل توضح وجود أمراض كيمائية أو ســـيكولوجية أو مخاطر مهنية في بيئة العمل ، وهناك مؤشرات هامة لرضا العاملين عن بيئة العمل .

- أن مفهـــوم جودة الحياة الوظيفية بالرغم من تطبيقه إلا أن هناك تحديد غير دقيق لمؤشرات جودة الحياة الوظيفية .
- تـــتداخل مؤشرات جودة الحياة الوظيفية مع مقاييس الأداء الأخرى في المستشفيات الكندية .
- عدم كفاية الموارد المتاحة للمستشفيات الكندية من أجل التطبيق الشامل لجودة الحياة الوظيفية .
- إن معظم منظمات القطاع الصحي الكندي HCOs أقرت أن مؤشرات جودة الحياة الوظيفية تؤثر وتدخل في مجهودات تخطيط وتقييم الوقاية من الأمراض المهنية وحوادث العمل .

يمكن القول بأن هذا البحث ركز علي المؤشرات التالية :-

- الرضا الوظيفي لدى هيئة التمريض في المستشفيات الكندية .
- درجات السعادة والرفاهية التي يتمتع بها العاملين في هذه المستشفيات .
- تأثيـــر جـــودة الحياة الوظيفية علي أداء هيئة التمريض في بيئة العمل والإنتاجية بوجه عام .
- عبء العمل الذي يتحمله الموظف وحجم الضغوط الحارقة Burnout Stress التي يتعرض لها .
- العلاقـــات المهنية بين هيئة التمريض ، الأطباء ، المرضى والموظفين الإداريين .
- حجـــم أو نسبة العدوى بالأمراض المهنية وإصابات العمل مثل العدوى بالأمراض داخل المستشفي وغيرها .

أوصى البحث بضرورة توفير الموارد اللازمة لدعم جودة الحياة الوظيفية ، ودمـــج هذا المفهوم مع النظام الإداري للمستشفي ، وذلك من أجل تحسين

عملية صنع القرارات ، مع توفير المعلومات اللازمة عن صحة العاملين في هذه المستشفيات .

٣- دراسة (Dr Niki Ellis & Aurelia Pomili, 2002)

وهي بعنوان : جودة الحياة الوظيفية للممرضات

يهدف البحث إلي :

أ- التأكـــيد علي أهم القضايا التي تسبب الرضا وعدم الرضا الوظيفي في التمريض خاصة للممرضات العاملات في قطاع رعاية المسنين Aged Care Sector .

ب-تحديد القضايا المرتبطة بجودة الحياة الوظيفية والصحة وتحقيق السعادة والرفاهية للممرضات .

ج-وضـــع واختـــيار إطـــار لوصف العوامل الهامة لتحقيق جودة الحياة الوظيفية للممرضات في قطاع رعاية المسنين .

د- الوقوف علي الفرص والمعوقات التي تواجه استراتيجيات جودة الحياة الوظيفـــية للممرضات Nurses ، وذلك في ضوء التوجهات المستقبلية المرتبطة بهذا المجال .

هـــ- الوصول إلي أفكـــار يمكن دراســـتها مســـتقبلاً خاصة فيمـــا يتعلق بالتأثيرات والمتغيرات المرتبطة بتحسين جودة الحياة الوظيفية في بيئة العمل .

و- تم تجميع البيانات من جماعات مركزية عاملة في قطاع رعاية المسنين في كل من Victoria & New South Wales .

ز- قدم البحث النموذج التالي لجودة الحياة الوظيفية :

شكل رقم (٥)
نموذج جودة الحياة الوظيفية

تبـــين من الدراسة أن العوامل التي تؤدي إلي رضا هيئة التمريض عن وظائفهم هي :

- التفاعل المستمر مع النزلاء وأسرهم وبناء علاقات قوية معهم .
- التعلم من النزلاء – الحكمة من كبار السن ،
- تطوير المهارات لدى الممرضات واكتساب مهارات جديدة .
- التحديات التي يتطلبها أداء هذا العمل .
- ضغوط أقل عن بيئة العمل خاصة عند رعاية المسنين في منازلهم .
- إحساس المقيمين بآدميتهم وإنسانيتهم يرضي الممرضات .
- تحسين جودة الحياة للمقيمين أو النزلاء "كبار السن" .
- مرونة في ساعات العمل .
- الاســـتقلالية فـــي العمـــل خاصة في منازل المقيمين وبعيداً عن بيئة العمل الرسمية .

العـــوامل المســـببة لســـعادة Well being الممرضات والتي لها تأثير إيجابي علي الصحة لديهم وعلي راحتهم النفسية :

- العلاقات مع النزلاء Residents .
- بيئة عمل اقل رسمية .
- العلاقات مع الموظفين والزملاء وفريق العمل .
- القدرة علي الأداء المتنوع حسب الحالات .
- الاســـتقلال المهنـــي فـــي أداء المهـــام عما هو سائد في بيئة العمل الرسمية.
- شعور النزلاء بأهميتهم وقيمتهم .

عـوامل عدم الرضا الوظيفي Job Dissatisfaction والتي لها تأثير سلبي علي الرضا والسعادة والصحة المهنية والوظيفية للممرضات :

- عدم الاهتمام من جانب المجتمع بأهمية ومهام التمريض .
- زيادة نسبة كبار السن الذين يحتاجون للرعاية الصحية .
- القصور في عمليات تدريب وتطوير العاملين .
- نقـص الاحتـرام والتقديـر المقـدم من الإدارة للعاملين في مجال التمريض .
- القرارات المطلوب اتخاذها عندما لا يكون هناك مقيمون أو نزلاء ، أي حينما تكون بعض الأسرة غير مشغولة .
- القصـور فـي فهم الطبيعة المعقدة للعمل من جانب بعض العاملين خاصة من أقسام الموارد البشرية .
- عدم كفاية الوقت اللازم للأداء الفعال .
- عـدم الاسـتمتاع بوقت ما بعد العمل ، حيث أن الممرضات يكن قد أنهكن في العمل .
- عدم التوازن بين حقوق العاملين من هيئة التمريض وحقوق النزلاء .
- إن مخاطر الصحة المهنية والعقلية والنفسية للعاملين في هذا المجال متعددة منها :
  - العمل اليدوي Manual Handling .
  - الضغوط العقلية والنفسية Mental Stress .
  - بيئة العمل المادية غير المناسبة Physical Environment.
  - العدوانية Aggression من قبل بعض النزلاء .
  - الإخفـاق Grief فـي تحقيق النجاح خاصة عند موت أحد النزلاء .

- الانعزال المهني Professional Isolation خاصة في البلاد البعيدة والتي تعاني من نقص في الأطباء ، كما أن هناك اختلاف في الجوانب الإدارية الخاصة بكيفية إدارة النزلاء من جانب الفئات ذات الصلة مثل الأطباء ، الممرضات ، الصيادلة وغيرهم .
- زيادة حجم وأعباء الرقابة والمسئولية .
- عدم مناسبة الأجور خاصة في نظم المستشفيات العامة Public Hospitals Systems .
- طبيعة العمل غير المناسبة خاصة في حالات النزلاء الذين يتبولون أو يتبرزون لا إرادياً .
- بعض جوانب القصور الأخرى والتي تساهم في عدم تحقيق الرضا الوظيفي لهيئة التمريض .
- عدم وجود حجرات للعاملين وعدم مناسبة بيئة العمل من حيث عدم توافر التسهيلات التي تناسب كبار السن ورعايتهم .
- عدم وضوح دور التمريض خاصة بعلاقتهم بالأطباء والعاملين (من الموارد البشرية الأخرى) .
- النقص الواضح في التدريب ووجود معوقات متعددة للحصول علي التدريب المناسب لهذه الحالات .
- عدم مرونة ترتيبات العمل ، عدم وجود مشاركة فعلية من جانب التمريض ، حيث ينقصهم دعم كبار الرؤساء والمشرفين .
- الاختلاف بين قطاع عناية كبار السن ، وقطاع الأمراض الحرجة Acute Care .
- المعرفة الفنية أفضل للعاملين في قطاع العناية الحرجة عن العاملين في قطاع رعاية كبار السن .

- عـــبء العمـــل الزائد المسبب لكثير من الضغوط وعدم إتاحة الوقت المناسب للأداء .
- اخـــتلاف وتـــباين بيـــئة العمل وتجهيزاتها التكنولوجية بين مختلف الأقسام الوظيفية .

هـــذا وفـــيما يلي أهم العوامل التي تساهم في عدم الرضا الوظيفي وجودة الحياة الوظيفية للممرضات في قطاع عناية المسنين **في أستراليا** :

المجتمع :

- النظرة الضيقة لمجال التمريض وأهميته .

الصناعة / القطاع :

- عدم تنظيم أعداد الممرضات وهيئة التمريض .
- عدم كفاءة نظم الاعتماد والجودة .
- زيادة عدد النزلاء المرضى والضعفاء .
- انخفاض مكاسب وعوائد العاملين في مجال التمريض .
- انخفاض حجم التمويل .
- سرعة التغيير .

التسهيلات :

- عدم وضوح طريقة إدارة وتنظيم العمل .
- نقص في تدريب العاملين .
- تعقد مزيج المهارات .
- عبء العمل الزائد .
- التركيز فقط علي القدرات الإشرافية للعاملين الإداريين .

الانعزال المهني :

- نقص عدد الأطباء في بعض المجتمعات .

بيئة العمل ومتطلبات الصحة المهنية :

- نقص عدد حجرات العاملين .
- نقص التسهيلات اللازمة لخدمة كبار السن في بيئة العمل .
- العلاج / اليدوي .
- العدوانية .
- الضغوط النفسية أو العقلية .

طريقة إدارة الأفراد

- نقص المكافآت وقصور التشجيع والتحفيز .
- نقــص التقديــر والاحتــرام للعاملــين وهيئة التمريض خاصة في القطاعــات الصــحية غير الهادفة للربح مثل المستشفيات العامة أو الحكومية .

الأجر :

- تفاوت الأجور بين قطاع عناية المسنين وقطاع العناية الحرجة .
- توقع العمل لساعات أطول بدون مقابل مادي .

العلاقات :

- قصور العلاقة مع الأطباء .
- تشوش الدور .

طرق تخطيط المسار الوظيفي :

- صعوبة في التحرك بعيداً عن قطاع عناية المسنين إلي قطاع الحالات الحرجة . Acute Care
- قصور فرص الترقي في قطاع عناية المسنين .

المعوقات التي تقلل من الفرص التدريبية :

- ليست هناك معايير فنية مهنية .
- عدم وجود برامج التدريب المتخصصة .
- عدم وجود الميزانيات المخصصة للتدريب .

مقترحات التطوير ودعم جودة الحياة الوظيفية :-

١- التحسين المستمر لجودة قطاع عناية المسنين .

٢- زيادة القدرة علي التعامل مع النزلاء وإشباع احتياجاتهم .

٣- الاهتمام بالجوانب النفسية والسلوكية ورفع الروح المعنوية لهيئة التمريض والعاملين في القطاع ككل .

٤- التقدير والاحترام لكل العاملين في قطاع عناية المسنين .

٥- تنمية الثقة بالنفس والتقدير الذاتي لدى هيئة التمريض .

٦- تحسين الصورة الذهنية لقطاع عناية المسنين .

٧- تصميم نظم فعالة للأجور والمكافآت والتحفيز خاصة في ظل زيادة عدد ساعات العمل .

٨- تحسين الوضع المالي والمعنوي لهيئة التمريض العاملين علي رعاية المسنين في منازلهم ،وتوفير الدعم المالي اللازم لذلك .

٩- التركيــز علــي التدريب الفني والإداري المتخصص لتنمية المهارات واكتساب مهارات جديدة للعاملين في هذا القطاع .

١٠- تطويــر عمليات تخطيط المسار الوظيفي لهيئة التمريض وبما يسمح لهم بحرية الانتقال والترقي إلي مناصب ومواقع قيادية متميزة .

١١- توفير مزيد من متطلبات الحفاظ علي الأمن الوظيفي والصحة المهنية فــي بيــئة العمــل ،وبما يقلل من حالات الإخفاق وأيضاً من عدوانية النزلاء وتوترهم .

١٢- تحسين الجوانب الإدارية والتنظيمية مثل :

- الاتصالات .
- المعلومات .
- تخفيض الدورة المستندية .
- تحسين المباني والتجهيزات .
- إعادة هيكلة العمل وتقليل التدرج الهرمي .
- بــناء استراتيجيات وخطط فعالة للنهوض بقطاع عناية المسنين خاصة علي مستوى إدارة الموارد البشرية .

١٣- إدارة الأداء مــن خلال برنامج فعال لتقييم أداء الممرضات والتعرف علي جوانب القوة وتحسينها وإصلاح جوانب الضعف .

وممـــا سبق يمكن القول بأن البحث قد حقق أهدافه التي قام عليها ، وأهم مــا يمكــن استخلاصه النظر إلي كل ما يؤدي إلي الرضا الوظيفي كمداخل فعالة لتحقيق جودة الحياة الوظيفية .

الخلاصة :

يمكن استنتاج النتائج التالية :

أولاً : إن مفهــوم جودة الحياة الوظيفية لا تختلف أهميته وتأثيره من مؤسسة إلـــي أخـــرى ، لكن الاختلاف في اتساع أو ضيق التطبيق ، فبعض المؤسسات تقتصر علي مفهوم أو أثنين للتطبيق مثل المشاركة ، بناء فرق وحلقات العمل ، والبعض الآخر يتوسع ويضيف لجان المشاركة ، لجان حل المشكلات ، برامج متميزة من حيث الأجور ، الحوافز ، التدريب ، التطوير ، تخطيط المسار الوظيفي ، التمكين .. الخ .

ثانياً : هناك حاجة ملحة لتطبيق جودة الحياة الوظيفية في المستشفيات ككل ، إلا أن هــذه الحاجـ ة تتزايد في الدول النامية خاصة في المستشفيات الحكومية التي تعاني من نقص في الموارد البشرية والمالية وضعف وقصور النظم الإدارية بها .

ثالثاً : يجب الاستفادة من تجارب المستشفيات التي تم عرضها في هذا الفصل علـــي المستوى المحلي في الدول النامية ، وفي ج . م . ع . والدول العـــربية ، أو حتى علي مستوى المستشفيات الخاصة بها ، فلا يجب أن ينظـــر أصـــحاب المستشفيات الخاصة إليها باعتبار أنها "تجارة رابحة في صحة الناس فقط" .

أسئلة وتطبيقات

س١ : عرف المستشفي ؟ واذكر أهم الوظائف الفنية والطبية التي تتم فيها ؟

س٢ : أعــرض لمفهــوم المستشفي من وجهة نظر مدخل النظم ، مبيناً أهم التأثيرات البيئية التي تؤثر علي أداء المستشفيات ؟

س٣ : مــا هي الفئات العاملة والموجودة بالمستشفي ؟ وما هو مفهوم التنوع الثقافي لدى هذه الفئات ، وكيف يمكن التغلب عليه ؟

س٤ : مــا هي أهم الدروس التي يمكن الاستفادة بها ومنها من خلال النماذج المعروضة في هذا الفصل ؟

س٥ : اذكر برامج جودة الحياة الوظيفية اللازم تطبيقها فوراً في :

أ- المستشفيات الحكومية في ج . م . ع .

ب- المستشفيات الخاصة في ج . م . ع .

وكيف يمكن التطبيق ، وما هي معوقاته وكيف يمكن التغلب عليها ؟

مراجع الفصل

١. د. سيد محمد جاد الرب ، تنظيم وإدارة المنظمات الصحية ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، ١٩٩٦ .

٢. ---------، إدارة منظمات الأعمال ، القاهرة ، مكتبة دار النهضة العربية ، دار السحاب ، دار الفجر ، ٢٠٠٥ .

3. Martin lees & Sandra Kearns, Improving Work Life Quality : A Diagnostic Approach Model, Health Care Quarterly, Online Case Studies, March 2005.

4. Sandrick , K., Putting the Emphasis on Employees . As an Award – Wining Employer , Baptist Health Care Has Distant Memories of Workforce Shortage – Trustee, January , PP.6-10, 2003 .

5. Donald C. Cole & et . al., Quality of Working life Indicators in Canadian health Care Organizations : A tool for healthy , health Care Workplace? , Occupational Medicine , Vol.55, No.1, 2005, PP.54-59.

6. Dr, Niki Ellis & Aurelia Pompili, Quality of Working life for Nurses, Report on Qualitative Research, Publications Production Unit, Commonwealth Department of Health & Ageing , Commonwealth of Australia, 2002 .

الفصل التاسع

جودة الحياة الوظيفية في بيئة العمل المصرية

الفصل التاسع
جودة الحياة الوظيفية في بيئة العمل المصرية

مقدمة وأهداف الفصل :

شـــهدت البيئة المصرية تطورات متلاحقة في البنيان الاقتصادي خلال الخمســـة وعشرون عاماً الماضية ، فقد بدأت سياسة الانفتاح الاقتصادي بعد حرب ١٩٧٣ ، وذلك لتحرير التجارة الخارجية من التعامل مع مورد رئيسي أو مصدر رئيسي ، وفي بداية الثمانينات شهدت السياسات الاقتصادية انفتاحاً أخـــر أكثر أهمية وهو فتح الباب أمام الاستمارات العربية والأجنبية والمحلية وتشجيع ودعم القطاع الخاص ، وتوفير التسهيلات اللازمة لعمليات الاستثمار الأجنبي في مصر .

إلا أن القطـــاع العـــام المصـــري خـــلال هذه الفترة غفل عن إدراك هذه الـــتطورات المحلـــية المحـــيطة به ، وظلت نظم الإدارة والتمويل والإنتاج والتسويق وغيرها كما هي في الحدود الدنيا والتقليدية ، وكان من نتيجة ذلك أن خسر القطاع العام أولى جولاته في المنافسة علي مستوى القطاع الخاص في مصر ، مع تجاهله للتطورات التي حدثت علي المستوى الدولي .

ومع مستهل عام ١٩٨٧ بدأت سياسات الإصلاح الاقتصادي والهيكلي في مصـــر وذلك في التحول إلي اقتصاديات السوق الحر ، وتمشياً مع التحولات والتكـــتلات الاقتصادية الدولية ، والتي لا مفر من التعامل معها ، وكان من نتـــيجة ذلـــك إصدار القانون ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ ومن خلاله تحولت الهيئات العامـــة إلي شركات قابضة وتحولت شركات القطاع العام إلي شركات قطاع

الأعمـــال العام في إطار القانون السابق ، وأصبحت هذه الشركات تدار علي نمـــط القطاع الخاص ، بل ويمكن القول بأنها احسن حالاً من القطاع الخاص من حيث حجم الإمكانات المادية والبشرية التي تمتلكها ، كما تتاح لها قيادات إدارية يفترض أن تكون متميزة وذات خبرة ، ومن خلال مرحلة التحول هذه ظهـــرت بعـــض المشـــكلات منها كيفية الحفاظ علي العمالة وحقوقها المالية والوظيفـــية ، وما تردد أيضاً عن الاستغناء عن جزء من العمالة وغيرها من المشكلات التي ارتبطت بالموارد البشرية في هذه الشركات .

وتماثـــل هذه المشكلات ما حدث من مشكلات في الشركات الأجنبية في أوربا وأمريكا عند تطبيق سياسة الاستغناء عن العمالة واللجوء إلي سياسات أخرى مثل العمالة المؤقتة ، Temporary Workers ونتيجة لذلك ، لجأت العديـــد من الشركات العالمية إلي تحقيق الأمان الوظيفي والاستقرار للعاملين بها وتخفيفاً لحالات التوتر والقلق التي سادت بين العاملين خوفاً من الاستغناء أو تخفـــيض الأجور أو تخفيض الخدمات الاجتماعية المقدمة لهم ، ومن هنا ظهر مفهوم جودة الحياة الوظيفية Quality of Working Life (QWL) لـــيوائم ويـــواكب سياســـات التغيير والتطوير التنظيمي ، وبما يعظم أهمية استخدام وترشيد أداء الموارد البشرية ، واعتبارها أحد الاستراتيجيات الفعالة التـــي تـــدعم التميـــز التنافسي لمنظمات الأعمال في ظل التطورات العالمية الجاريـــة مـــثل حرية التجارة والتكتلات الاقتصادية الدولية وعالمية الأسواق (العولمة) ، وإعادة الهيكلة ، ولمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين .

وتـــدعم الاعتـــبارات الســـابقة توجيه مزيد من الاستثمار في العنصر البشـــري ، وهـــو مـــا اشارت إليه أحدى الدراسات الحديثة للمركز القومي الأمريكي لجودة تعليم قوة العمل National Center of the Educational

Qualityof the Workforce (EQW) في تقريره الصادر عام ١٩٩٥ عن العلاقـــة بين التعليم والإنتاجية في أكثر من ٣١٠٠ موقع عمل في أمريكا ، تبـــين أن ١٠% زيـــادة فـــي استثمارات التعليم تؤدي إلي زيادة إجمالية في الإنتاجية بمقدار ٨,٦% ، بينما الزيادة ١٠% في التجهيزات الرأسمالية تؤدي إلـــي زيـــادة قدرها ٣,٤% في الإنتاجية ، وبعبارة أخرى أن القيمة الإدارية للاستثمار في رأس المال البشري تعادل ٣ أضعاف قيمة الاستثمار في الآلات والمعـــدات ، ولـــذا يجـــب التمييـــز بـــين تكلفة أجور العاملين وبين قيمتهم . (Stewart 97)

وبالإضافة إلي ما سبق فإن أهمية هذا الموضوع تنبع من عدة اعتبارات أهمها :-

أ- حداثـــة مفهوم جودة الحياة الوظيفية علي المستوى العالمي والذي بدأ مـــع بداية السبعينات وأخفق في نهاية السبعينات ، وأزداد وأنتشر في الثمانينات والتسعينات من هذا القرن .

ب- يســـتمد الموضـــوع أهميته من أهمية الموارد البشرية في منظمات الأعمـــال فـــي العصر الحديث ، حيث يعتبرها (Stewart 97) أحد عناصر راس المال في المنظمة ، والذي يقسمه إلي :

- رأس المال البشري Human Capital .
- رأس المال من العملاء Customer Capital .
- رأس المال الهيكلي Structural Capital .

ج- ندرة البحوث والدراسات التي تمت في هذا المجال بصورته المباشرة في البيئة المصرية ، وأن كانت هناك دراسات وأبحاث تتناول جوانب متفرقة منه .

د- أن الإصلاحات الاقتصادية في مصر سواء في قطاع الأعمال العام أو الخاص تتطلب سياسات ونظم فعالة ومدعمة ، ومفهوم جودة الحياة الوظيفية يوفر هذا إذا ما تم تطبيقه في الإطار السليم له .

ونحاول من خلال هذا الفصل الإجابة علي التساؤلات التالية :

الأول : ما هي طبيعة الحياة الوظيفية لدى شركات قطاع الأعمال في مصر ؟ وما هي الممارسات الفعلية السائدة من قبل الإدارات والنقابات والعاملين والتي تعكس المستوى السائد لجودة الحياة الوظيفية ؟

الثاني : ما هي الأسباب والدوافع التي تعزز من التطبيق الحقيقي والإيجابي لهذا المفهوم في شركات قطاع الأعمال في مصر ؟

الثالث : ما هي المقومات الضرورية اللازم توافرها لتطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية بكفاءة في شركات قطاع الأعمال في مصر ؟

أهداف الفصل :-

يهدف هذا الفصل إلي :

بصفة أساسية إلي تحليل ودراسة واقع جودة الحياة الوظيفية في بيئة الأعمال المصرية سواء علي مستوى المنظمات الخاصة أو بعض المنظمات العامة ، وصولاً إلي نموذج أو إطار مقترح لدعم هذا التوجه في بيئة العمل المصرية ، وبما يؤدي إلي زيادة كفاءة الأداء وتحسين مستويات معيشة الفرد والمجتمع .

ولتحقيق هذا الهدف سوف نقوم بما يلي :

نـناقش فـي هذا الجزء أهم الأبعاد المحددة لجوانب الحياة الوظيفية في شـركات قطاع الأعمال في مصر، وذلك للوقوف علي جوانب القوة ونقاط التميز ، وأيضاً التعرف علي مواطن الضعف في هذا المجال مقارنة بما هو سـائد فـي منظمات الأعمال في الدول المتقدمة ، والسابق الإشارة إليها في الفصول السابقة من هذا الكتاب .

وقـد قـام المؤلف بإجراء مسح مكتبي لعديد من الدراسات والبحوث في البيـئة المصرية ، فلم يتبين (في حدود ما أتيح له) أية دراسات أو بحوث أو كـتابات تناقش موضوع جودة الحياة الوظيفية بصورة مباشرة ، إلا أن هناك كتابات وبحوث متعددة تتناول جوانب متفرقة تشكل في مجملها عناصر جودة الحـياة الوظيفـية ، مثل الدراسات الخاصة بالرضا الوظيفي ، بيئة العمل ، المسـئولية الاجتماعية للمنظمة تجاه العاملين فيها ، التطوير التنظيمي وفرق العمل ... الخ .

ويتكون قطاع الأعمال في مصر من قطاع الأعمال العام والخاص ، وفي إطار الإصلاحات والتطورات الاقتصادية الجارية في البيئة المصرية ، يمكن القـول بأنـه ليسـت هناك فروق جوهرية بين القطاعين فيما يتعلق بحرية الممارسـات الإداريـة والإنتاجية والتسويقية ، والتي تتم بهدف تعظيم القيمة السـوقية للشركة وزيادة قدرتها التنافسية في إطار الحرية الاقتصادية وآليات السوق .

وفيما يلي نتناول الجوانب المرتبطة بجودة الحياة الوظيفية في بيئة الأعمال المصرية خاصة في شركات قطاع الأعمال في مصر .

أولاً .. الإطار القانوني لجودة الحياة الوظيفية :-

١- علي مستوى قطاع الأعمال العام :-

نظم القانون ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ ولائحته التنفيذية مختلف الجوانب الإدارية والتنظيمية والمالية في شركات قطاع الأعمال العام في مصر ، وقد ركز القانون في جزء منه علي حماية مصالح العاملين وضمان حقوقهم الوظيفية والمالية ، وأيضاً التركيز علي بقائهم في الشركات التي تتحول لتخضع لهذا القانون ، والهدف من ذلك هو الالتزام الاجتماعي من قبل الدولة تجاه العاملين ، وأيضاً الرد علي ما أثير من شائعات كثيرة تشكك في كفاءة الإصلاحات الاقتصادية ، والهيكلية وتتهم الحكومة بأنها سوف تضحي بالعمالة (مصر سوف تباع للأجانب ، أنتم تستهدفون الطبقة العاملة لغلق بيوتهم ، ليس لدينا سوق مال ، ليست لدينا بنية أساسية ، كيف سينجح الإصلاح) (عبيد [١] ٩٢) .

ويركز المؤلف علي أن النصوص القانونية الملزمة يكون لها تأثير إيجابي علي حياة الموظفين ، فهي عبارة عن حقوق دستورية كفلها القانون لهم ، وبالتالي فهي تمثل علي الأقل الحد الأدنى لما يجب أن تكون عليه الحياة الوظيفية للعاملين ، وفيما يلي يعرض المؤلف باختصار لأهم الجوانب الواردة في القانون ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ والخاصة بالعاملين وشئونهم .

- ينقل العاملين بكل من هيئات القطاع العام وشركاته الموجودين بالخدمة في تاريخ العمل بهذا القانون إلي الشركات القابضة أو الشركات التابعة لها بذات أوضاعهم الوظيفية وأجورهم وبدلاتهم وإجازاتهم ومزاياهم النقدية والعينية والتعويضات ، (مادة ٤) ، وتوضح هذه المادة أن العاملين

ينقلون بذات أوضاعهم الوظيفية والمالية إلي الشركات الجديدة في تاريخ سريان هذا القانون (١٩٩١/٧/٢٠) ، دون أن يلحق بهم أي أضرار حتى صدور اللوائح الجديدة الخاصة بهم حسب كل شركة خلال سنة .

- يضم مجلس إدارة الشركة القابضة ممثل عن الاتحاد العام لنقابات عمال مصـــر يخـــتاره مجلس إدارة الاتحاد (مادة ٣ بند ١) ، ولا يعتبر رئيس وأعضاء مجلس الإدارة من العاملين بالشركة .
- وفـــي هذا إشارة واضحة لتمثيل النقابات العمالية في الشركات القابضة ، وأيضاً فصل الإدارة عن الملكية كما يتم تمثيل الاتحاد العام لنقابات عمال مصر في الجمعية العامة وذلك بواحد علي الأقل (مادة ٩ بند ٢) .
- نصف أعداد أعضاء مجلس إدارة الشركة التابعة يتم انتخابهم من العاملين فـــي الشـــركة ، بالإضافة إلي رئيس اللجنة النقابية ولا يكون له صوت معدود (مادة ٢١ ج ، د) .
- يشـــترك عضوان تختارهما اللجنة النقابية في الجمعية العمومية للشركة التابعة (مادة ٢٥ بند ٤) .
- يكون للعاملين بالشركة نصيب في الأرباح التي يتقرر توزيعها بما لا يقل عن ١٠% من هذه الأرباح ، ولا يجوز أن يزيد ما يصرف للعاملين نقداً من هذه الأرباح علي مجموع أجورهم السنوية الأساسية ، ويتم توزيع ما يـــزيد علي مجموع الأجور السنوية من الأرباح علي الخدمات التي تعود بالنفع علي العاملين بالشركة (مادة ٣٣) .
- تضع الشركة بالاشتراك مع النقابة العامة المختصة اللوائح المتعلقة بنظام العاملين بها ، وتعتمد هذه اللوائح من الوزير المختص (مادة ٤٢) .
- يراعي في وضع اللوائح المنظمة لشئون العاملين ما يأتي : (مادة ٤٣)

أولاً : أن يكـــون لكـــل شـــركة هيكل تنظيمي وجدول للوظائف بما يتفق مع طبيعة أنشطة الشركة وأهدافها .

ثانياً : التزام نظام الأجور بالحد الأدنى المقرر قانوناً .

ثالــثاً : ربـــط الأجر ونظام الحوافز والبدلات والمكافآت وسائر التعويضات والمـــزايا المالية للعاملين في ضوء ما تحققه الشركة من إنتاج أو رقم أعمـــال ومـــا تحققـــه من أرباح ، وهذا يعتبر تطبيقاً لمبدأ ربط الأجر بالإنـــتاج ومـــا ينـــتج عنه من مزايا عديدة . كما حدد القانون أن سن التقاعد يكون عند سن الستين عاماً (مادة ٤٥) .

- يكـــون نقـــل رؤساء وحدات الأمن في الشركات الخاضعة لاحكام هذا القانون والعاملين بهذه الوحدات بقرار من السلطة المختصة في الشركة ، دون حاجة إلي إجراء أخر (مادة ٤٧) .
- تســـري أحكام الفصل الثالث والرابع من قانون العمل رقم ١٣٧ لسنة ١٩٨١ في شأن منازعات العمل الجماعية وأيضاً أحكام الباب الخامس من القانون المذكور بشأن السلامة والصحة المهنية .
- كما تسري أحكام قانون العمل علي العاملين بالشركة فيما لم يرد بشأنه نص خاص في هذا القانون أو اللوائح الصادرة تنفيذاً له (مادة ٤٨) .
- تســـري فـــي شأن واجبات العاملين بالشركات القابضة والتحقيق معهم وتأديبهم أحكام قانون نظام العاملين بالقطاع العام الصادر بالقانون رقم ٤٨ لســـنة ١٩٧٨ وأحكام القانون رقم ١١٧ لسنة ١٩٥٨ بشأن تنظيم النـــيابة الإدارية والمحاكمات التأديبية وأحكام قانون مجلس الدولة رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٢ . (مادة ٤٤)

وتسري في شأن واجبات العاملين بالشركات التابعة والتحقيق معهم وتأديبهم أحكام الفصل الخامس من الباب الثالث من قانون العمل السابق الإشارة إليه (مادة ٤٤) .

ويتضح من استعراض النصوص القانونية السابقة والتي تتعلق بالعاملين والتي تعكس قدراً مناسباً من الاهتمام القانوني بشئون العاملين في شركات قطاع الأعمال العام ، عدة أمور أهمها :-

١- الحفاظ علي العاملين بهذه الشركات في ظل الوضع الجديد مما يعطي انطباعاً إيجابياً بالأمان الوظيفي وعدم الاستغناء عنهم .
٢- إتاحة فرص المشاركة للنقابات العمالية حفاظاً علي حقوق العاملين وتوفيراً لبيئة عمل ومناخ تنظيمي ملائم .
٣- إتاحة فرص المشاركة للعاملين في الإدارة علي مستوى الشركة القابضة .
٤- مشاركة العاملين في الأرباح التي تحققها الشركات وبالتالي فإن العاملين لا يحصلون علي أية أرباح إذا لم تحقق الشركة أرباحاً .
٥- توفير مزايا اجتماعية إضافية كالإسكان مساهمة في حل بعض مشكلات العاملين .
٦- هناك فجوة قانونية وهي اللجوء إلي قانون ٤٨ لسنة ١٩٧٨ علي مستوى الشركة التابعة في الأمور التي لم يرد نص بشأنها في القانون ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ ، وأيضاً لجوء الشركات التابعة إلي قانون العمل ١٣٧ لسنة ١٩٨١ في أمور السلامة والصحة المهنية وفي منازعات العمل الجماعية بين النقابة والإدارة ، ومن ثم فإن توحيد التشريعات أمر هام وضروري في رأينا .

٣- علي مستوى قطاع الأعمال الخاص :-

يــنظم قانون العمل رقم ١٣٧ لسنة ١٣٧ لسنة ١٩٨١ الجوانب الوظيفية والمهنية والمالية والاجتماعية للعاملين في هذا القطاع ، وذلك ضماناً لحقوق العاملــين وحمايتهم ، وأيضاً تحقيق مصلحة أصحاب الأعمال والحفاظ علي ممتلكاتهم ، وتركز علي الجوانب التي تخص العاملين ومنها :-

- تنظــيم علاقــات العمل الفردية (عقد العمل ، مدة الاختبار ،التعيين) (مادة ٣١) .
- أن يكــون الحد الأدنى للأجور بالنسبة للخاضعين لأحكام هذا القانون هو الحد الذي تحدده التشريعات العامة للدولة .
- تحديد واجبات العاملين (مادة ٥٨) .
- تشكيل لجان استشارية مشتركة في المنشآت التي تستخدم ٥٠ عاملاً فأكثــر ، تــتكون من ستة أعضاء نصفهم يمثلون المنشآت والنصف الآخــر يمثلون العمال ويتم اختيارهم بمعرفة اللجــنة النقابية . (مادة ٧٧) .

وتختص هذه اللجان (مادة ٧٨) بما يلي :

- الاقتراحات الخاصة بتنظيم العمل ورفع مستوى الكفاية الإنتاجية .
- تحسين ظروف العمل .
- الأشراف علي خطط التدريب .
- تنظيم العلاقات الاجتماعية بين العاملين وصاحب العمل .
- تقدير المبالغ اللازمة لاصلاح ما أتلفه العامل .
- تأمــين بيئة العمل لحماية العاملين من المخاطر الميكانيكية والطبيعية والكيماوية (مادة ١١٥) .

فـــي إطار الالتزام الاجتماعي لصاحب العمل تجاه العاملين في المنظمة ركز القانون علي الجوانب التالية :-

- الالتـــزام بتوفيـــر الرعاية الطبية للعاملين وإجراء الفحوصات الطبية الدورية علي العاملين الذين يتعرضون لأمراض مهنية (مادة ١٢١ ، ١٢٢) .
- الالتزام بتوفير الغذاء والمسكن المناسب للعاملين (مادة ١٢٣) .
- توفير الخدمات الاجتماعية والثقافية للعاملين (مادة ١٢٤) .
- توفيـــر وسائل الانتقال المناسبة لنقل العاملين من وإلى مواقع عملهم (مادة ١٢٣) .
- الالتزام بتوفير دار حضانة لأطفال العاملات (مادة ١٥٨) .

وتشير الجوانب القانونية السابقة إلي عدة اعتبارات هامة منها :-

- مشـــاركة العاملـــين فـــي تحســـين بيئتهم الوظيفية من خلال اللجان الاستشارية المشتركة .
- لا يقـــل الحـــد الأدنى للأجور في القطاع الخاص عما هو سائد في الحكومة والقطاع العام .
- التزام أصحاب الأعمال بمسئولياتهم الاجتماعية تجاه العاملين لديهم .
- توفير بيئة عمل آمنة وصحية طبقاً لمعايير السلامة والصحة المهنية.

وتعتمد كفاءة أداء الخدمات الإجتماعية وتفاعل صاحب العمل مع العاملين لديه علي عدة اعتبارات أساسية نراها كما يلي :-

١- الأوضـــاع التنافسية السائدة في المجتمع ، فكلما اشتدت حدة المنافسة علـــي مستوى منظمات الأعمال ، كلما ازدادت حاجة صاحب العمل إلي العمالة الماهرة والمبتكرة .

٢- قدرة العاملين علي تنمية مهاراتهم وتنويعها واكتساب مهارات جديدة من خلال التنمية الذاتية لأنفسهم ، يساعد علي زيادة قيمتهم البشرية والمادية لدى أصحاب الأعمال .

٣- الظروف الاقتصادية السائدة في المجتمع ، فلكما زادت نسبة البطالة كلما انخفض الالتزام الاجتماعي لأصحاب العمل تجاه العاملين لديهم.

٤- البيئة السياسية والقانونية المدعمة لحقوق العاملين ومتابعة أوضاعهم الوظيفية وحمايتهم ، لها تأثير إيجابي علي تفاعل صاحب العمل مع العاملين لديه .

٥- الممارسات الجادة والفعالة لعمليات المشاركة في دعم وتحسين جودة الإنتاج من جانب العاملين وقدرتهم علي حل المشاكل في بيئة العمل هو أمر هام وضروري .

٦- الدور الإيجابي للنقابات العمالية من حيث التفاوض والمشاركة والاندماج لتحسين ظروف العاملين وحل مشكلاتهم لدى أصحاب الأعمال .

ثانياً .. الممارسات الفعلية لجودة الحياة الوظيفية في شركات قطاع الأعمال في ج . م . ع :-

من خلال استعراض الدراسات والبحوث التي تمت بالتطبيق علي بعض قطاعات أو شركات قطاع الأعمال في مصر خلال فترة التسعينات ، يمكن لنا التعرف علي السمات والخصائص الحالية في بيئة هذه الشركات والتي تعكس بطريقة مباشرة وغير مباشرة جودة الحياة الوظيفية السائدة في هذه

الشـــركات ، وســـوف نـــناقش هذا الموضوع حسب تقسيماته المختلفة والتي ركزت عليها البحوث والدراسات كما يلي :-

١- عمليات المشاركة :-

يــرى (ســعد الدين ٩١) أن تبقي عملية تمثيل العامل كجزء من تشكيل مجــالس إدارات الشركات القابضة والتابعة ، ويؤكد علي أن المشاركة تحقق هدفين أساسيين هما :

- زيادة انتماء العاملين وولائهم للمشروعات .
- زيادة الإنتاج والإنتاجية .

ويــؤكد (السلمي ٩١) علي أن المشاركة لا تكون فعالة إلا إذا كانت مبنية علي الحرية وعلي قوى عاملة متعلمة ومثقفة ، وإن الدول التي حققت أعلى معــدلات تنمــية فــي العالم هي التي استثمرت أكثر ما يكون في البشر عن طريق التعليم والتدريب والصحة ورفع مستوى الحياة الكلية للبشر .

ويجــب أن تدفــع القيادات في شركات قطاع الأعمال العام العاملين نحو المشــاركة الفعالة في مختلف المجالات ، حيث أن المشاركة الحالية لم تأتى مــن العمــال وإنما جاءت من خلال التشريعات وبالتالي فقدت أهميتها (سعد الــدين ٩١) ، ويحــتاج العامل إلي توفير المناخ الملائم للإبداع والابتكار ، والتعبير ، خاصة إذا كان المجتمع المصري يتميز بــ :

- ضعف الحركة النقابية .
- غياب التقاليد الديمقراطية في المشاركة .
- وجــود فجوة كبيرة في اهتمام التشريعات بالإدارة العليا عن الإدارة التنفيذية .
- زيادة الخلاف الطبقي والعلمي والثقافي .

وفـــي ندوة عن التجربة المصرية للإصلاح الاقتصادي يركز (عبيد ٩٥) علـــي أهمـــية مشـــاركة العاملين في ملكية الشركات التي تطرح شرائح من أســـهمها للبيع ، وذلك بتخصيص نسبة ١٠% من إجمالي الأسهم المعروضة للبيع للعاملين وبسعر يقل عن سعر البيع بنسبة ٢٠% كحافز لهم علي الشراء ، وقـــد تـــم بـــيع عدد ١٣ شركة بالكامل للعاملين فيها في مجال استصلاح الأراضي والأعمال الهندسية وسيتم الحصول علي الثمن خلال ٨ سنوات .

وفـــي دراســـة (شفيق ٩٨) علي عينة قدرها ٦٥ مفردة من قيادات قطاع الأعمال العام ، بهدف التعرف علي الأنماط السائدة لاتخاذ القرارات بين هذه القـــيادات ، تبـــين أن أنماط اتخاذ القرار تميل إلي الهجومية والاستبدادية في جـــزء كبير منها ، وهذه القيادات تتسم بعدم رغبتها في مشاركة الآخرين في اتخاذ القرارات وحل المشكلات .

يـــرى (زيـــن الدين ٩٥) أن القيادات الإدارية في شركات قطاع الأعمال عليها :

أ- أن تبتعد عما اعتادت عليه من الميل الشديد إلي المركزية المطلقة .

ب- لابـــد أن تـــدرك أهمية الدور الفعال للعاملين علي مختلف مستوياتهم ويتـــبلور هذا الاهتمام في صورة إشراكهم في اتخاذ القرارات كوسيلة لتحفيزهم علي العمل .

ج- وأن تكون نظرة القيادات الإدارية إلي العاملين إيجابية وموضوعية ولا يجـــب النظـــر إلـــيهم علـــي أنهم سلبيون وغير قادرين علي تحمـــل المسئولية .

في دراسة (أحمد ٩٧) عن تحليل العلاقة بين الخصائص التنظيمية وإدارة المنظمة علي ٥٠ شركة من شركات صناعة البلاستيك بالقاهرة الكبرى ، تبين أن هذه الشركات تغلب عليها الأنماط والهياكل الرسمية في الاتصالات واتخاذ القرارات ، كما أنها تتميز بدرجة عالية من المركزية في مختلف الأوضاع التنظيمية الأخرى .

٣- الالتزامات الاجتماعية للمنظمة تجاه العاملين فيها :-

- في دراسة (حسين ٩٤) عن المسئولية الاجتماعية للإدارة تجاه العاملين في بعض شركات قطاع الأعمال العام الصناعي ، أوضحت مفردات عينة قدرها ٣٩٤ عامل ، تدني إحساس إدارة هذه الشركات بالمسئولية الاجتماعية تجاههم .

ويؤكد (كمال ٩٥) في دراسة عن الأبعاد الاجتماعية للالتزام التنظيمي ، علي أن الالتزام التنظيمي هو جزء من ثقافة الانتماء والولاء للمنظمة ، ويجب الاهتمام بـ :-

- ظروف العمل .
- أساليب التقدير والإنجاز .
- تعظيم فرص المشاركة في اتخاذ القرارات .
- دعم التكامل بين الأهداف التنظيمية وأهداف المجتمع .

وذلك لدعم الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمة .

كما يرى (هاردينج ، هلسبورز ٩٥) أن أصحاب العمل صاروا يطلبون المزيد من مستخدميهم ويتوقعون منهم اندماجاً شخصياً أكبر في عملهم ، ولذلك فعليهم – أي أصحاب العمل – أن يوفروا الإطار المناسب لهذا من خلال دعم التنمية الذاتية للعاملين ، وتوفير ظروف العمل المادية المناسبة ،

وضـــع الــنظم العادلــة للمرتبات والأجور وربطها بالأداء ، كما أن الالتقاء ضرورياً بين قيم الشركة وقيم الفرد .

٣- الأمن والصحة المهنية في بيئة العمل :-

تؤثــر الصـــحة والســـلامة المهنية في العمل تأثيراً مباشراً علي صحة العاملين وحالتهم بصفة خاصة ، وعلي الأداء والكفاءة التنظيمية بصفة عامة ، وفـــي دراســـة (سلطان ٩٥) والتي استهدفت التعرف علي دور الإدارة في المحافظـــة علـــي سلامة العاملين في شركة كهرباء جنوب الدلتا وهي شركة تابعـــة للشـــركة القابضة للإنشاءات وتوزيع القوى الكهربائية ،وشملت عينة الدراســـة ٧٠ مفـــردة من العمالة الفنية ، وغطت الدراسة الفترة من ٨٩ إلي ١٩٩٣ ، كانت أهم النتائج :-

- زيـــادة حجم الفاقد في أيام العمل بسبب الحوادث والإصابات الناتجة عنها ، وبلغ هذا الفاقد ٢٢٢٢ يوم عمل في المتوسط سنوياً .
- بلغـــت تكالـــيف التعويضات ٥٠٠٠٠ جنيه في المتوسط سنوياً وذلك للتعويض عن الوفيات في الحوادث .
- زيـــادة تكالـــيف تعويضـــات العجز الكلي والجزئي وتكاليف العلاج وإعادة التأهيل .
- ضـــعف مجهـــودات الإدارة فـــيما يتعلق بالمهمات والمتابعة وتوقيع الجـــزاءات وانخفاض قيمة التعويض وعدم وجود خدمات وتجهيزات وإســـعافات طبية سريعة ، كما تحدث حوادث وإصابات العمل نتيجة لأسباب عديدة ترتبط في معظمها بمدى قدرة المنظمة علي توفير بيئة صحية وآمنة للعاملين .

ويــرى (علــي ٩٤) أنه من بين الأسباب التي تؤدي إلي زيادة حوادث وإصابات العمل :-

- عدم الصيانة الجيدة للآلات .
- سوء تنظيم مكان العمل .
- سوء عملية التخزين خاصة للمواد سريعة الاشتعال .
- المشــكلات الخاصة بالعمل مثل (الإحباط - التعب - الملل - نقص المهارة) .

٤- الاستقرار والأمان الوظيفي :-

أظهرت بعض الدراسات (سند ٩٤) انتشار روح التشاؤم بين العاملين في شركات قطاع الأعمال العام ، بسبب التوجه نحو الخصخصة ولإحساسهم بأن ذلك يعني ضمنياً وجود نية الاستغناء عن بعضهم في ظل عدم وجود فرص عمــل بديلــة في سوق العمالة ، ويؤيد (العماوي ٩٢) "هذا الاتجاه بقوله أننا نــرفض الاســتغناء عن العمال في مجتمع تتزايد فيع أعداد المعطلين ، وما يقلقنا هو التلويح في الشركات محل الاندماج أو البيع بذلك " .

ويــؤيد (القاضي ٩٢) إن العمالة الزائدة في هيكل قطاع الأعمال تتراوح بــين ٢٥% إلي ٣٠% من العمالة الكلية في عام ٩٢ ، وقد اقتــرح (الناغي ٩٣) عدة أساليب للتصرف في العمالة في الشركات العامة مثل :-

- البدء بتحويل الشركات الأقل كثافة عمالية والأعلى إنتاجية .
- الاتفاق في حالة البيع مع المشتري علي طبيعة المعاملة للعمالة حتى سن التقاعد .
- تشــجيع العمــال علي تملك أسهم في الوحدات المعروضة ومنحهم تسهيلات في السداد .

- إجراء تدريب تحويلي للعمالة الزائدة.
- إنشاء صندوق خاص لمواجهة هذه المشكلة .

بالإضافة إلي ما سبق من سياسات لتامين بقاء العمالة في الشركات ، فإن اللوائح التنظيمية للشركات أتاحت فرصة التقاعد المبكر ، علي أن يكون ذلك اختـياريا من جانب العاملين ، وذلك حتى يحدث نوعا من التوازن المطلوب بـين حاجات وأهداف العاملين وبين أهداف ومصالح الشركات وبما لا يؤثر علي الأداء الاقتصادي لها .

ويرى المؤلف أنه بالرغم من مجهودات الحكومة واجتهادات الباحثين في هـذا المجال ، فمازال هناك شك في نفوس العاملين في بعض الشركات وقد يكـون هذا الشك نابعاً من عدم التأكد الذي يحيط بالمستقبل عند بيع الشركات التي يعملون فيها .

وتدل الإحصاءات انه تم تخفيض عدد العامين في شركات قطاع الأعمال العام من ٦٠٠ ألف عامل إلي ٥٥٠ ألف عامل خلال عام من تطبيق القانون (عـبد الـوهاب ٩٢) كما تدل الإحصاءات القومية (للجهاز المركزي للتعبئة العامـة والإحصـاء) أن هناك انخفاضاً ملحوظاً في العمالة ، حيث بلغ عدد العاملين ٩٦٣٤٣٩ في شركات قطاع الأعمال العام في سنة ٩٥/٩٤ ، مقابل ١٠٤٤٤٥٧ عامـل فـي عـام ٩٤/٩٣ بانخفاض قدره ٧,٨٥% وبلغ عدد العامليـن في شركات القطاع العام ١٩٨٦٧٠ عامل مقابل ١٨٣٢٥٧ عامل بارتفـاع قدره ٨,٣% عن نفس الفترة ، وقد يكون الانخفاض في العمالة في شـركات قطاع الأعمال العام راجع إلي تصفية أو اندماج بعض الشركات ، بالإضافة إلي عدم قدره العمالة علي التكيف مع الوضع الجديد .

ويحتاج ذلك إلي مجهودات مكثفة من الإدارة والنقابات نحو تعريف وتثقيف العاملين ، وإكسابهم مهارات متنوعة تفتح لهم المجال أمام أعمال أكثر إنتاجية وأكثر فائدة .

٥- دور النقابات العمالية في تحسين جودة الحياة الوظيفية :-

بالرغم من أن القانون أكد علي مشاركة النقابة في الإدارة سواء علي مستوى مجلس الإدارة أو الجمعية العمومية ، إلي أن تأثير النقابات العمالية في الشركات مازال محدوداً ويتصف بالسلبية وكما يرى (سعد الدين ٩١) أن التشكيل النقابي في مصر يعتبر ضعيفاً ويؤكد (حسين ٩٤) علي ذلك أيضاً .

إن مشاركة المنظمات النقابية في اتخاذ القرارات وفي المساومة الجماعية لحل المشكلات السائدة بين العاملين والإدارة ، يؤدي إلي تطوير برامج الإنتاج وتحسين ظروف العمل وزيادة الكفاءة التنظيمية ، وتوفير بيئة اجتماعية فعالة تسمح بدمج الأفراد والنقابات والإدارة معاً نحو تحقيق الأهداف العامة والأهداف الخاصة بالأفراد .

٦- الأداء المالي لقطاع الأعمال :-

يمكن أن تكون كفاءة الأداء المالي سبب ونتيجة لجودة الحياة الوظيفية ، وفي جميع الأحوال فإن زيادة وتحسين الإنتاجية وتحقيق معدلات نمو عالية يؤدي إلي تحسين جودة الحياة الوظيفية .

ويشير المؤلف فيما يلي إلي بعض المؤشرات التي تعكس إنتاجية العاملين والأداء المالي في بعض شركات قطاع الأعمال العام وذلك خلال عامي ٩٥/ ٩٦ ، ٩٧/٩٦ وهو ما يوضحه الجدول رقم (١) ومنه يتضح التالي :-

- تـــزايد متوسط أجر العامل في شركات قطاع الأعمال العام بمعدل ١٠% ســـنوياً ، وتمثل هذه معدلات الزيادة الطبيعية في العلاوات الدورية وما يترتب عليها .
- يلاحـــظ عـــدم ثـــبات إنتاجية العامل من القيمة المضافة الإجمالية والصافية ، حيث انخفضت في كل من الشركة القابضة للصناعات الهندســـية ، والشـــركة القابضة للصناعات المعدنية ، والصناعات الكيماوية ، وكذلك انخفاض إنتاجية الجنية أجر من القيمة المضافة الإجمالية ومن القيمة المضافة الصافية في كل من الشركة القابضة للصـــناعات الهندسية والمعدنية والغذائية ، والتعدين والحراريات ، والكيماوية .

وهو الأمر الذي يعد سبباً ونتيجة لانخفاض مؤشرات الأداء المالي للشركة ككـــل ، والتي حدثت في نفس الشركات السابق ذكرها ، حيث انخفض معدل العائـــد علـــي الاســـتثمار في كل من الشركة القابضة للصناعات المعدنية ، والتعدين والحراريات والكيماوية .

كما انخفضت كل من القيمة المضافة والصافية إلي صافي الأصول في كل من الشركة القابضة للصناعات الهندسية ، والمعدنية ، والكيماوية علي الرغم من ارتفاعها في الشركة القابضة للتعدين والحراريات نتيجة لارتفاع إنتاجية العامل من القيمة المضافة الإجمالية والصافية في هذه الشركة .

وتـــدعم المؤشرات السابقة حالات عدم رضا العاملين في شركات قطاع الأعمال العام ، كما أوضحتها الدراسات والبحوث الســـابق الإشارة إليها .

وهـــذا يشـــير إلي أن انخفاض إنتاجية العاملين وعدم تحقيق المؤشرات المستهدفة للأداء المالي ، قد يكون راجعاً في أحد أسبابه لضعف برامج جودة الحياة الوظيفية .

جدول رقم (١)

بعض مؤشرات الإنتاجية والأداء المالي لبعض شركات قطاع الأعمال العام

بيان	صناعات هندسية		صناعات معدنية		تعدين وحراريات		صناعات كيماوية	
	٩٦/٩٥	٩٧/٩٦	٩٦/٩٥	٩٧/٩٦	٩٦/٩٥	٩٧/٩٦	٩٦/٩٥	٩٧/٩٦
إنتاجية العامل من القيمة المضافة	١٣٥٧١	١٣١٣٣	٢٦٨٩٤	٢٤٤١٤	٢٦٩٦١	٢٩٥١٥	١٤٩٨٤	١٣٧٧٧
الإجمالية / الصافية	١٢٠٨٢	١١٦٦٣٥	٢٢٠١٣	١٨٨١١	٢٠٥٥٦	٢٢٩٧٩	١٢٨٠١	١١٠٦٧
إنتاجية الجنيه أجر القيمة المضافة	١,٧٤	١,٥٩	٢,٨٤	٢,٣٢	٣,١٩	٣,١٢	٢,٠٤	١,٦٩
الإجمالية / الصافية	١,٥٥	١,٤١	٢,٣٣	١,٧٩	٢,٤٣	٢,٤٣	٢,٣٣	١,٣٦
معدل العائد علي الاستثمار	%٦,٧	%٨,٩	%٧,٩	%٧,٢	%٩,٢٣	%٨,٨٩	%٩,٥	%٦,١
القيمة المضافة الإجمالية / صافي الأصول	%١٧,٦	%١٩,٦	%١٥,٥	%١٢,٤	%١٦,٨	%١٨,٨	%١٩,٢	%١٤,٩
القيمة المضافة الصافية / صافي الأصول	%١٥,٦	%١٥	%١٢,٧	%٩,٦	%١٢,٨	%١٤,٧	%١٦,٧	%١١,٩

- **المصــدر** : تقاريــر الأداء المالــي للشــركات المذكورة خلال السنوات المذكورة ، وزارة قطاع الأعمال ، ج . م . ع .

وعلي مستوى قطاع الأعمال الخاص توضح مؤشرات الأداء في القطاع الخاص المنظم خلال الفترة من ٩٢/٩١ وحتى ٩٤/٩٣ ما يلي :-

- تزايد متوسط أجر العامل بمعدل ١٠% سنوياً وهو نفس معدل الزيادة في شركات قطاع الأعمال العام .

* من تتبع هذه المؤشرات يلاحظ تذبذب إنتاجية العامل من القيمة المضافة الإجمالية وإنتاجية الجنية أجر من القيمة المضافة الإجمالية ، وهو الأمر الذي يعكس عدم استقرار العمالة في القطاع الخاص في هذه الفترة ، ويعني ذلك أيضاً أن القطاع الخاص يعاني من بعض المعوقات في مصر منها (شبانه ٩٥) :
  - وجود اختلال إداري وتدهور قيمة العامل البشري .
  - وجود تقلبات اقتصادية أدت إلي زيادة حالات الإفلاس في عام ٩٢/٩١ بنسبة ٣٨,٣% عن العام السابق وتراجع رؤوس الأموال المستثمرة في الشركات الجديدة بنسبة ١٦,٧% في نفس الفترة .
  - احتكار شركات قطاع الأعمال لاستيراد بعض السلع .
  - زيادة حجم الاستثمار في القطاع العام يساهم في تقليص الاستثمارات الخاصة ، حيث أن ذلك يؤثر علي حجم التمويل المتاح لمشروعات القطاع الخاص .
  - تساهم السياسات المالية المتبعة في مشكلات القطاع الخاص مثل زيادة العبء الضريبي (٤٠% من الأرباح الصافية) وضريبة المبيعات .

ومما سبق يتضح أن القطاع الخاص في مصر مازال في حاجة إلي سياسات ونظم مالية وإدارية مدعمة له ، وهذا ينعكس علي تزايد قدرته التنافسية محلياً وعالمياً ، وكل ذلك يؤدي إلي مزيد من الاستقرار والدعم للعاملين فيه والذي يشكل لهم مستويات افضل من جودة الحياة الوظيفية .

٧- دعم القيادات الإدارية لجودة الحياة الوظيفية :-

إن كفـــاءة جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال ، لا تتأتي إلا من خــلال قــيادات إداريـــة مدركة لأهمية وفاعلية العنصر البشري في تحقيق الفاعلية التنظيمية ، ومن استعراض بعض الدراسات في هذا الشأن ، تبين أن القيادات الإدارية لشركات قطاع الأعمال في مصر تعاني من جوانب قصور عديدة أهمها :

- عـــدم قـــدرة الإدارة العلـــيا في شركات قطاع الأعمال علي تحقيق أهدافها (عفيفي ٩٦) ولذا يرى (الحناوي ٩٣) تنمية إدراك القيادات الإداريـــة في هذه الشركات لأهمية البعد البشري ، مع إعداد برامج للتنمـــية الإداريـــة لتـــزويد هذه القيادات بالأطر والمفاهيم الإدارية الحديثة كالتركيز علي الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي .
- تبين أن الشركات منخفضة الأداء لا تركز علي المفاهيم الحديثة مثل إدارة الجـــودة الشـــاملة TQM وبرامج مشاركة الأفراد في الرقابة علي الجودة وذلك من خلال دراسة أجريت في ٣٩ شركة (١٥ منها قطاع أعمال عام ، ٢٤ قطاع أعمال خاص) ، (هاشم ٩٧) .
- وفـــي دراســـة علي عينة من الشركات قدرها ٤١ شركة (١٤ منها قطـــاع أعمال عام ، قطاع عام ، ٢٦ قطاع خاص) ، تبين ما يلي : (علام ٩٧)
- ٧٥,٦% مـــن هـــذه الشـــركات لا تفكـــر في الحصول علي شهادة المواصفات العالمية الايزو ٩٠٠٠ .
- ٣١,٧% من هذه الشركات لا يوجد دليل علي مشاركة العاملين فيها ضمن برامج تحسين الجودة .

- ٣٤% تقـــريباً من قيادات هذه الشركات تركز علي المفهوم القاصر للجودة الشاملة باعتبارها المطابقة للمواصفات المحددة سلفاً .

تدل الإحصاءات علي انخفاض عدد الشركات المصرية التي حصلت علي شـــهادة الايزو ، فبينما وصلت إلي ١١ شركة في مصر عام ١٩٩٥ وصلت فـــي إسرائيل ٢٥٣ وفي الإمارات إلي ٣٠ وفي السعـــودية إلي ٤٠ (عفيفي ٩٥) ، وصل العدد إلي ١٣٥ شركة في مصر في بداية ١٩٩٧ ، (إحصاءات مكتب وزير قطاع الأعمال) .

تمارس قيادات القطاع الخاص مهامها وأنشطتها في ظل منظمات محدودة الحجم ، وتركز علي أنشطة المبادلات والتجارة وتتميز بالنمط المركزي في الإدارة ، وهـــذه الممارســـات لا تصـــلح لقيادة الشركات العامة كبيرة الحجم (الحناوي ٩٣) .

ومـــن خـــلال استعراض المناقشات السابقة ، يمكن لنا استخلاص النتائج التالية في ضوء مفهوم جودة الحياة الوظيفية :-

١- إن القانـــون ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ يعتبر خطوة إيجابية من الحكومة نحو إيجـــاد مـــناخ فعال لاستثمار المال العام في مصر ، ويمكنه أن ينافس الاستثمار الخاص سواء في مصر أو خارجها .
٢- أتـــاح القانـــون ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ قدراً معقولاً من المشاركة العمالية والنقابـــية فـــي الإدارة ووضـــع اللوائح الخاصة بشئون العاملين وفي الأربـــاح وفي الملكية ، ويقع عبء استثمار هذه المزايا علي النقابات العمالية والعمال ، وانخفاض هذا القدر من المشاركة في القانون ١٣٧ لسنة ١٩٨١ .

٣- إن الدراسات التي استعرضها المؤلف والآراء قد جاءت مبكرة أي بعد تطبيق القانون ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ بفترة قصيرة (من ٢ : ٤ سنوات) وهذه الفترة غير كافية للحكم علي كفاءة قطاع الأعمال العام .

٤- تبين الدراسات أن هناك جوانب قصور واخفاق عديدة في شركات قطاع الأعمال منها :

- ضعف التزام الشركات بمسئوليتها الاجتماعية تجاه العاملين فيها .
- عدم وجود البيئة الملائمة للعمل ، من حيث الجوانب الصحية والطبيعية والمادية ، بالتالي زيادة حوادث العمل والأمراض المهنية ، وتزايد التكاليف نتيجة لذلك ، مما يؤدي إلي تخفيض القوة التنافسية لهذه الشركات .
- مازال هناك شعوراً سائداً بالاستياء والإحباط لدى فئة من العاملين في شركات قطاع الأعمال العام خوفاً علي مستقبلهم الوظيفي ، وفي رأي الباحث قد يكون ذلك راجعاً لقصور في تفكير وإدراك العاملين لطبيعة الظروف والمتغيرات الجارية ، ويمكن التغلب علي ذلك من خلال التدريب والتطوير المستثمرين .

٥- مازال قطاع الأعمال في مصر في حاجة إلي كثير من البحوث والدراسات ، خاصة فيما يتعلق بالموارد البشرية ودور النقابات العمالية وتدعيم عمليات المشاركة الذاتية وفرق العمل ، حيث أوضحت إحدى الدراسات (محمد ، السيد ٩٤) أن الممارسات الوظيفية للإدارة العليا في مجالات الاختيار والتدريب وتقييم الأداء وإعداد البحوث والدراسات المتعلقة بالموارد البشرية تعوق بناء هيكل رأسمال بشري .

٦- ضـــعف إدراك القيادات الإدارية في شركات قطاع الأعمال في مصر للقيمة الاستراتيجية للعنصر البشري ، وما يترتب على ذلك من قصور في توفير مقومات جودة الحياة الوظيفية .

٨- الرضا الوظيفي :-

في دراسة (عرايشية ٩٣) عن أثر الالتزام التنظيمي Organizational Commitment والدافعية للعمل علي الأداء والغياب ونية البقاء في المنظمة ، فـــي شـــركات الغزل والنسيج المصرية ، تبين أن الالتزام التنظيمي والذي يرتكـــز علي معتقدات وقيم الفرد بالنسبة لما يجب أن يكون عليه سلوكه في مواقف العمل في المنظمة للأفراد في هذه الشركات محدود وضيق ، وبالتالي يكـــون الالتـــزام إجبارياً وليس اختيارياً نظراً لعدم وجود فرص عمل خارج المنظمة ، وهذا يعكس درجة من درجات عدم الرضا إلي حد ما .

وفـــي دراسة أخرى لنفس الباحث (عرايشية ٩٤) علي عينة شملت ٣٢٧ مفردة من العمالة الفنية في عينة من شركات قطاع الأعمال العام الصناعي، عن أثر العدالة التنظيمية في مجال الدخل من الوظيفة علي اتجاهات وسلوك العاملـــين ، تبـــين أن الدخل النقدي مهماً للأفراد لإشباع الحاجات الأساسية وحاجات التقدير ، كما أنه يعتبر رمزاً للنجاح والمركز الاجتماعي ويحتل قمة عشرة عناصر من حيث أهميتها للأفراد ، والتي تشكل في إجمالها بيئة عمل جيدة وفعالة .

تـــزداد الأهمية النسبية للعوامل الاجتماعية المؤيدة لمشكلة دوران العمل (الـــذي يعكـــس عدم الرضا في بعض الأحيان) بالنسبة لغيرها من العوامل الماديـــة (لطفـــي ٩٥) ، هـــذا بالإضـــافة إلـــي أن تصميم الوظيفة والمزايا

الاجتماعية تزداد أهمية وتأثيراً علي الرضا الوظيفي من تأثير المرتب والحوافز المادية (إمام ٩٧) .

دراسة (عرايشية ٩٤) علي ستة شركات صناعية تعمل في مجال الصناعات المعدنية والغذائية والغزل والنسيج والملابس والأدوية ، تبين أن هناك أثر مباشر للرضا عن بيئة العمل علي الدافعية الداخلية للعمل .

وقد أوضحت دراسة (الطبال ٢٠٠٤) ما يلي :

١- انخفاض درجة مشاركة العاملين في إحدى الشركات الصناعية في ج ٠ م ٠ ع ٠

٢- هناك رضا سائد لدى العاملين عن الخدمات الاجتماعية المقدمة لهم .

٣- جاءت درجات رضا العاملين عن بيئة العمل متوسطة .

٤- الشعور بدرجة أكبر من المتوسط فيما يتعلق بالأمان الوظيفي .

٥- ليست هناك فرق عمل ذاتية الإدارة ولكن هناك العمل بروح الفريق داخل الأقسام والإدارات المعنية .

٦- يتمتع العاملون في الشركة بأنظمة تحفيز تتميز بالعدالة والموضوعية .

٧- هناك رضا أقل عن دور النقابات العمالية في أداء وظائفها حتى التقليدية علي مستوى الشركة .

٨- هناك درجة مقبولة من الالتزام التنظيمي للعاملين بهذه الشركة .

٩- أن هناك علاقة ارتباط قوية بين جودة الحياة الوظيفية وبين درجة الالتزام التنظيمي في الواقع العملي .

١٠- قد تم قياس الالتزام التنظيمي من خلال المتغيرات الست وهي : المشاركة ،الخدمات الاجتماعية ، بيئة العمل ، الأمان الوظيفي ، فرق العمل الذاتية ، النقابات العمالية .

ثالثاً .. نموذج مقترح لمراحل بناء ودعم جودة الحياة الوظيفية

في ضوء العرض السابق يمكن لنا تناول العناصر التالية :-

١- واقع جودة الحياة الوظيفية في بيئة الأعمال المصرية .

حيث تبين ما يلي :

١- علـــي مستوى البيئة البحثية المصرية لم يتم التطرق لهذا الموضوع بطـــريق مباشـــر ، ولكـــن هناك دراسات وبحوث تناولت مختلف العناصر المكونة لجودة الحياة الوظيفية مثل الرضا الوظيفي ، وفرق العمل ، والمشاركة ، المسئولية الاجتماعية وغيرها .

٢- أمـــا علي مستوى البيئة الإدارية والتنظيمية لشركات قطاع الأعمال العام في ج.م.ع فكانت النتائج كما يلي :-

أ- أتـــاح المشرع قدراً مناسباً ومعقولاً من المشاركة في الإدارة والأربـــاح والملكية للعاملين في شركات قطاع الأعمال العام فـــي ظل سياسات الإصلاح الاقتصادي الحالية ، كما حددها القانون ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ .

ب-هناك حاجة ملحة في شركات قطاع الأعمال العام إلي تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة والتي تساعد علي وجود مناخ فعلي وحقيقـــي لجـــودة الحـــياة الوظيفـــية ، ومـــن هذه الجوانب ،المشاركة في تحديد الأهداف ، الإدارة الذاتية لفرق العمل ، حلقـــات الجـــودة ، تدعـــيم نظـــم الشـــكاوي والاقتراحات والاتصالات وغيرها .

ج- تنخفض التزامات الإدارة العليا في شركات قطاع الأعمال بمسئولياتها الاجتماعية تجاه العاملين فيها والمتعاملين معها والبيئة المحلية .

د- الاهتمام لدى القيادات في هذه الشركات ينصب علي إدارة الأموال في المرتبة الأولى ، وقد يأتي الاهتمام بالموارد البشرية في مرتبة متأخرة .

ه- مازالت الشكوك تحيط بتفكير العاملين حول إمكانية الاستغناء عنهم عند بيع أو دمج الشركات الذين يعملون فيها .

و- يوجد قصور ملحوظ في دور النقابات العمالية في هذه الشركات ، حيث تمارس مهامها بطريقة روتينية وغير فعالة.

ز- تمارس الإدارات والأقسام المسئولة عن إدارة وتنظيم الموارد البشرية مهام تقليدية مثل التعيين والنقل والترقية ..الخ ، وتنخفض كفاءتها لتوفير الحياة الوظيفية الجيدة للعاملين .

٣- وعلي مستوى قطاع الأعمال الخاص ، تبين قلة البحوث العلمية والتطبيقية التي تتناول هذا القطاع ، خاصة في إدارة الموارد البشرية ، وقد يكون ذلك راجعاً إلي :-

أ- عدم وجود إدارات أو أقسام وظيفية لإدارة الموارد البشرية في المنشآت الخاصة ، لانخفاض عدد العاملين في هذه المنشآت ، فقد تبين أن إجمالي العاملين في ٢٢ شركة هي إجمالي الشركات العاملة في المنطقة الصناعية بالإسماعيلية هو ٢٠٨٧ عامل ، بمتوسط ٩٥ عامل / شركة بما فيهم العمالة المؤقتة (إحصاءات مديرية القوى العاملة بالإسماعيلية) .

ب- عدم وجود سجلات ودورات مستندية وتقارير تقييم أداء كاملة في مثل هذه الشركات ، وبالتالي عدم توافر البيانات الضرورية لمتطلبات البحث العلمي ، وإن وجدت يصعب الحصول عليها ، حيث يعتبرها أصحاب المنشآت من أسرار العمل لديهم .

ج- يغلب الطابع العائلي في إدارة منشآت الأعمال الخاصة ، حيث يكـــون المالك وأفراد أسرته وأقربائه هم الذين يعملون ويديرون ويملكون في آن واحد ، وذلك حماية لهم من الالتزامات القانونية عند تشغيل عمالة أخرى .

٤- بالرغم من التسهيلات الممنوحة من الدولة لدعم الاستثمار في القطاع الخـــاص ، إلا أن هـــذا القطاع مازال متردداً وقاصراً علي تحقيق معدلات النمو المستهدفة (رفعت ٩٢) ، كما أن ضعف الاستثمار في القطـــاع الخاص تقلل من فاعليته في عملية التنمية ، فهو يحتاج إلي تدبير ٢٠٠ مليار جنيه لخلق ٥ ملايين فرصة عمل حتى عام ٢٠٠٥ (عفيفي ٩٥) .

ويـــؤدي مـــا ســـبق إلي عدم كفاءة ممارسة المهام والسياسات المرتبطة بالمـــوارد البشـــرية مثل التعيين والاختيار (تدخل القوى العاملة في ذلك) ، وأيضـــا انخفـــاض كفاءة برامج التدريب والتنمية ـــ وعدم تطوير بيئة العمل وسياســـات الترقية والحوافز والمكافآت ، وأيضاً إهمال الخدمات الاجتماعية المقدمـــة للعاملـــين وعدم فاعلية نظم الرقابة والتفتيش علي منشآت الأعمال الخاصة من قبل الأجهزة المعنية .

وكــل هــذهَ الأمور تقلل من فاعلية وجودة الحياة الوظيفية في منشآت الأعمــال الخاصة ،ويترتب علي ذلك ارتفاع معدلات دوران العمل في هذه المنشآت .

٣- أساليب وطرق دعم جودة الحياة الوظيفية في بيئة العمل المصرية في إطار ما سبق ، يقترح المؤلف ما يلي :-

أ- طــرح مفهــوم جودة الحياة الوظيفية علي ساحة البحث العلمي في مراكــز الــبحوث والجامعات ، وعقد مزيد من الندوات والمؤتمرات العلمية لمناقشة قضايا وأبعاد هذا الموضوع .

ب-يجــب أن يــتم اختيار قيادات الشركات التابعة والقابضة علي أسس علمــية تقــوم علي الكفاءة والتميز والخبرة في مجال العمل الإداري والتنظيمي والمالي .

ج- التركيــز علــي تعظــيم أهمية الموارد البشرية في هذه الشركات ، والحفاظ عليها وحمايتها وتطويرها باستمرار ، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال :-

- دعم وتأييد الإدارة العليا لأهمية الموارد البشرية .
- تنمــية وتــدريب الموارد البشرية وتنويع المهارات الخاصة بهم.
- وجود نظم فعالة للمعلومات تتيح للعامل والموظف الحصول علي المعلومات التي يحتاجها في بيئة العمل .
- تشــجيع المــبادرات الفردية والجماعية للأفراد ، ودعم نظم المشاركة والإدارة الذاتية وفرق العمل وفرق حل المشكلات وتحسين الأداء والجودة .

د- تنمـية إدراك المسئولين عن هذه الشركات لالتزاماتهم الاجتماعية تجاه العاملين في المنظمة ، واعتبار المنفق علي الخدمات الاجتماعية هو بمثابة استثمار طويل الأجل في العنصر البشري .

ه- كما يوصي المؤلف بضرورة تثقيف ودعم العاملين في هذه الشركات حتـى يتحللوا من الأدوار السلبية واللامبالاة والاعتماد علي الغير ، لكي تكون بهم أدوار أكثر فاعلية وتأثيراً في بيئة العمل ، فما من شك في أن سلبية العاملين والنقابات العمالية كانت أحد أسباب فشل القطاع العام في مصر .

و- أن يـتم اختيار ممثلي النقابات العمالية علي أسس علمية ولا تتدخل فيها الاعتبارات السياسية والشخصية بحيث تدرك هذه النقابات أن لها دوراً مؤثراً في تنمية الفاعلية والكفاءة التنظيمية ككل .

ز- يوصي المؤلف بضرورة تعديل نظم اختيار القيادات من حيث الفترة الـزمنية التي يتولى فيها مجلس إدارة الشركة القابضة والتابعة إدارة الشركة لكي تصبح ٥ سنوات بدلاً من ٣ سنوات ، حتى يتسنى لهذه القـيادات تقيـيم ووضع وتنفيذ الخطط الإنتاجية ، وبالتالي يتاح لها الفرصة الملائمة للتطبيق ويمكن التأكد من كفاءة ذلك من خلال تقييم الأداء الدوري في هذه الشركات .

ح- علي مستوى قطاع الأعمال الخاص يوصى المؤلف بـ :

- اسـتمرار الدولة في دعم وتهيئة المناخ الملائم للاستثمار في مصـر حتـى يتسـنى لهذا القطاع تحقيق أهدافه التنموية ، خاصة في مجال الحد من البطالة .

- ضرورة المتابعة الدورية لهذه القطاعات للتعرف علي أحوال العمالـــة وظـــروف وبيئة عملهم ، وترشيد تفكير إدارة هذه الشركات في هذا الاتجاه .

ط- يـــؤكد المؤلف علي ضرورة أن تدرك القيادات ومختلف العاملين في شركات قطاع الأعمال أنها أمام تحديات كثيرة منها :-

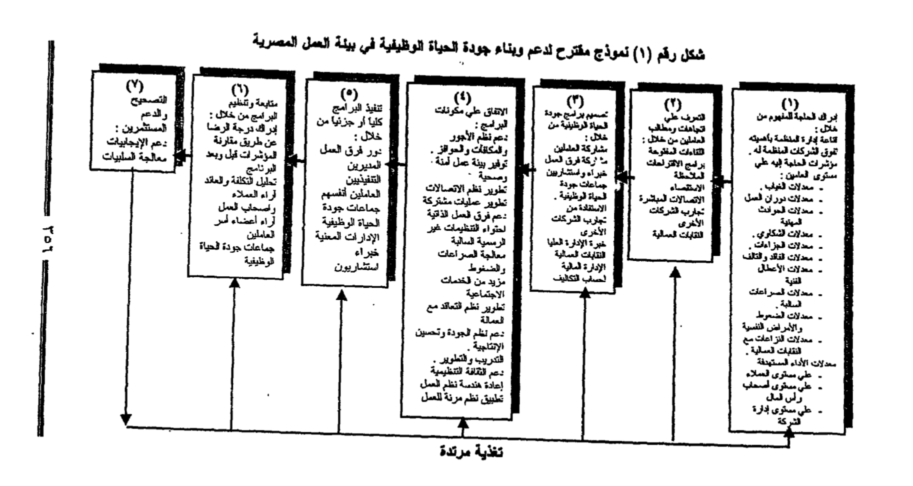
- تحقيق معدلات النمو المستهدفة للكفاءة مقارنة بما كان سائداً فـــي ظـــل الوضــــع القديم (القطاع العام) ، وهذا يدعم علي مستوى الرأي العام المحلي سياسة الإصلاح الاقتصادي التي تقوم بها الدولة .
- تزايد حدة المنافسة بين شركات قطاع الأعمال العام والخاص فـــي ظل آليات السوق ، ويتطلب ذلك التحسين المستمر في جودة الإنتاج وبالتالي تحسين الصورة الذهنية لهذه الشركات لدى الجمهور .
- لا مجـــال للمنـــتج رديء الجودة ومرتفع التكاليف في عالم تـــزداد فيه حدة المنافسة ، ومن ثم فإن تحقيق معدلات عالية للتميـــز التنافسي علي المستوى الدولي أمر لا مفر منه لهذه الشركات إذا ما أرادت لنفسها البقاء والنمو والاستمرار ، مما يـــدعم الـــثقة علي المستوى الدولي في الاقتصاد المصري ، والـــتعامل مع هذه التحديات يؤثر بطريق مباشر علي تحقيق معـــدلات تميـــز عالية في المجالات المرتبطة بجودة الحياة الوظيفية .

ي-في إطار سياسات تخفيض حجم العمالة والتي قد تضطر إليها بعض شركات قطاع الأعمال (العام والخاص) نوصي بتصميم استراتيجيات

حديــثة للتوظــيف مثل سياسة التشغيل المؤقت ، والتي أثبتت نجاحاً ملحوظاً في بعض الدول ، حيث بلغت حجم العمالة المؤقتة ٢٥% من حجم العمالة الكلي في أمريكا (Murdick, R.G. et al. 90) ، بينما يصل حجم هذه العمالة في ج.م.ع في بعض المنظمات الصناعية إلي ١٠% (إحصـــاءات مديرية القوى العاملة بالإسماعيلية) مع ضرورة وضع النظم والإجراءات المناسبة لحماية هذه العمالة ، حيث تبين أن ٣٨% مـــن عمـــال التعاقد يعملون في مصانع لا توفر لهم إجراءات أمنية مناسبة في بعض الشركات العالمية (Kochan, T. A. et al. 94) وذلــك بالإضـــافة إلـــي ترشيد السياسات المستخدمة حالياً مثل الإحالة إلي التقاعد مبكراً ، التدريب التحويلي .

٣- نمـــوذج مقتـــرح لـــدعم وبـــناء جودة الحياة الوظيفية في بيئة العمل المصرية .

شكل رقم (١) نموذج مقترح لدعم وبناء جودة الحياة الوظيفية في بيئة العمل المصرية



ويتضح من النموذج السابق عدة اعتبارات أهمها :-

١- أن هذا النموذج يتكون من سبعة مراحل أساسية توضح التسلسل والتكامل المنطقي لمراحل بناء ودعم جودة الحياة الوظيفية .

٢- أن النموذج يعتمد علي المفهوم الشامل لجودة الحياة الوظيفية سواء من حيث مكوناته أو الأطراف المؤثرة فيه والمتأثرة بفاعليته (العامل / العميل / صاحب العمل) .

٣- متطلبات تطبيق هذا النموذج هي :

- إدراك متزايد من قبل الإدارة العليا في المنظمة للأهمية الاستراتيجية للعنصر البشري .
- دعم اتجاهات المشاركة الفعالة لكافة الأطراف مثل العاملين والنقابات العمالية والخبراء والمستشارين وأيضاً العملاء واصحاب العمل .
- بالرغم من أن توفير جودة الحياة الوظيفية بالفاعلية المطلوبة هو مسئولية كل الإدارات والعاملين في المنظمة ، إلا أن العبء الأكبر في تصميم وتنفيذ البرامج يقع علي كاهل إدارة الموارد البشرية .
- يحتاج النموذج إلي وقت كبير سواء في إعداده أو تنفيذه أو الاستفادة من نتائجه ، ولذا يوصي المؤلف بالتطبيق التدريجي لبرامج هذا النموذج .
- يحتاج التطبيق إلي موارد مالية ، حيث أن تنفيذ مثل هذه البرامج يعتبر مكلفاً في الأجل القصير ، ومن ثم فهو في حاجة إلي قيادة استراتيجية تركز علي الأجل الطويل ، وتكون علي استعداد لتحمل أعبائها الاجتماعية بكفاءة تجاه العاملين في المنظمة .

- لاشـــك فـــي أن وجـــود نظم فعالة للمعلومات والاتصالات تدعم فاعلية هذا النموذج .
- يدرك المؤلف أن مؤشرات الحاجة لجودة الحياة الوظيفية الواردة بالـــنموذج شـــاملة وتتســـع لـــتعكس الأداء التنظيمـــي والكفاءة الاقتصـــادية للمنظمة ككل وليس العاملين فقط ، وهذا يدعم رأي المؤلـــف في أن جودة الحياة الوظيفية لا ترتبط نتائجها بالعاملين فقط وإنما بكل الأطراف .

أسئلة وتطبيقات للمناقشة

س١ : ما هي أهم التطورات الاقتصادية التي شهدتها البيئة المصرية منذ ما بعد حرب ١٩٧٣ ؟ وما هو تأثير هذه التطورات والتغيرات علي المنظمات المصرية الحكومية منها والخاصة ؟

س٢ : هل استجابت المنظمات المصرية في القطاعين الخاص والعام لهذه التطورات وتكيفت معها ؟ ولماذا في جميع الأحوال ؟

س٣ : أذكر أهم عناصر وأبعاد جودة الحياة الوظيفية التي تم مناقشتها في هذا الفصل ؟ مبيناً ما هي الأبعاد الأخرى الأكثر حاجة وضرورة لتطبيقها في بيئة الأعمال المصرية ؟

س٤ : هل ترى أن جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال الخاصة تختلف عنها في منظمات الأعمال الحكومية في البيئة المصرية ؟

س٥ : كيف يمكن دعم وبناء عملية تبني قادة المنظمات المصرية لمفهوم جودة الحياة الوظيفية ؟

س٦ : أذكر عشرة معايير يمكن من خلالها الحكم علي ما إذا كانت منظمة ما تطبق وبكفاءة جودة الحياة الوظيفية ؟

س٧ : نظم المعلومات ، نظم الاتصالات ، نظم اتخاذ القرارات ، الكفاءة التنظيمية ، الولاء التنظيمي ،المشاركة ، أهداف أصحاب المنظمة ، أهداف العاملين فيها ، أهداف المتعاملين معها ، جودة الحياة الوظيفية .... ما هي طبيعة العلاقة بين جميع هذه المفاهيم ؟

س٨ : هـل تعانـي المرأة المصرية من مشكلات في العمل بسبب الأسرة ؟ وإذا كانت الإجابة بنعم ، فأذكر أهم هذه المشكلات مبيناً كيفية علاجها في ضوء دراستك لهذا الفصل ؟

س٩ : هل تؤيد الاتجاه السائد في ج . م . ع . حالياً نحو التوظيف التعاقدي أو المؤقت ؟ ولماذا في جميع الأحوال ؟

س١٠ : منظمتي هي بيتي ، وبيتي هو منظمتي ؟
هـل لـك أن تشرح هذه العبارة مبيناً مدى صحتها بوجه عام ومدى تواجدها في بيئة الأعمال المصرية أو حتى العربية ؟.

س١١: المطلـوب وضع علامة √ أو × أمام كل عبارة من العبارات التالية مبيناً ثلاثة أسباب توضح رأيك في إجابة كل عبارة :

أ- لقـد حققـت سياسـة الإصـلاح الاقتصادي التي تبنتها الحكومة المصرية في بداية التسعينات من القرن العشرين أهدافها وبنجاح .

ب-إن معدلات دوران العمل في بيئة الأعمال المصرية تعكس وبصدق درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين .

ج-يتوافـر الإطـار التشـريعي الذي يوفر الحد الأدنى لجودة الحياة الوظيفية ، لكن المشكلة في تطبيق هذا الإطار بموضوعية .

د- الثقة في قيادات المنظمات بمختلف أشكالها هي أحد المشكلات التي يعاني منها العاملون في هذه المنظمات .

هـ- يجب أن تدار جميع المؤسسات الخدمية في ج.م.ع . والدول العربية علي نمط القطاع الخاص ، فهذا أفضل من حيث جودة الحياة الوظيفية .

مراجع وهوامش الفصل

١. أحمـــد ، محمـــد عنتـــر أحمـــد ، دراسة تحليلية للعلاقة بين الخصائص التنظيمـــية وإدارة المـــنظمة ، مجلـــة المحاسبة والإدارة والتأمين ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، العدد ٥١ ، ١٩٩٧ ، ص ص ٣٧٩ – ٣٩٧ .

٢. إمـــام ، عادل محمد أمين ، الثقافة التنظيمية في المنظمات متباينة الأداء (دراســـة ميدانـــية) ، مجلـــة المحاسبة والإدارة التامين ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، العدد ٥ ، ١٩٩٧ ، ص ص ٣٣٩-٣٥٦ .

٣. ج . م . ع ، الجهـــاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء ، الإحصاءات الاقتصادية القومية ، الإحصاءات والمؤشرات الاقتصادية لشركات قطاع الأعمال العام والقطاع العام (عدا البنوك وشركات التأمين) ١٩٩٥/٩٤ ، أبريل ١٩٩٧ ، ص هـــ .

٤. حسين وأحمد علي ، المسئولية الاجتماعية للإدارة تجاه العاملين – دراسة ميدانـــية بالتطبـــيق علي قطاع الأعمال العام الصناعي في ج. م . ع ، المجلـــة العلمـــية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، ١٩٩٤ ، ص ص ١٣٩٧ – ١٤٦٩ .

٥. الحناوي ، محمد صالح ،الخصخصة وإعداد القيادات ، مجلة كلية التجارة للـــبحوث العلمية ، جامعة الإسكندرية ، عدد خاص عن بحوث ودراسات مؤتمـــر الخصخصـــة ونقل التكنولوجيا والتنمية في مصر ، المنعقد في الكلية في الفترة من ١٦-٢٠ مايو ، ١٩٩٣ ، ص ص ٢١-٣٤ .

٦. زيـــن الـــدين ، فـــريد ، القيادات الإدارية ودورها في بناء ثقافة الجودة بشـــركات قطاع الأعمال العام ، مجلة البحوث التجارية ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق ، ص ص ٥٥-٥٨ .

٧. ســـعد الـــدين ، إبراهيم ، المشاركة في الإدارة - رؤية جديدة ، المؤتمر الســـابع والعشرين لجماعة خريجي المعهد القومي للإدارة العليا ، تحت عـــنوان "محـــاور التغيير في المجتمع المصري " ، ١٠/٣٠ - ١١/٣ ، ١٩٩١ ، ص ص ٢٢٠ - ٢٢٧ .

٨. ســـلطان ، صـــالح محمد ، تقويم دور الإدارة في المحافظة علي سلامة العاملـــين - دراســـة ميدانية ، مجلة البحوث الإدارية ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، العدد ٣ ، ٤ ، ١٩٩٥ ، ص ص ٩٠-٩٧ .

٩. الســـلمي ، علي ، المشاركة في الإدارة - رؤية جديدة ، المؤتمر السابع والعشـــرين لجماعة خريجي المعهد القومي للإدارة العليا ، تحت عنوان "محـــاور التغيير في المجتمع المصري" ، ١٠/٣٠ - ١١/٣ ، ١٩٩١ ، ص ص ٢٢٠-٢٢٧ .

١٠. ســـند ، عـــرفة المتولي ، اتجاهات العاملين نحو تحويل القطاع العام للقطـــاع الخاص - دراسة ميدانية علي شركات مصر للتجارة الخارجية وشـــركة النصـــر لإصـــلاح السيارات ، مجلة البحوث التجارية ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق ، ١٩٩٤ ، ص ص ٤٦٣ - ٥٠٦ .

١١. شـــبانة ، أمينة زكي ، المعوقاتالحالية لدور القطاع الخاص في مصر في ظل سياسة الاصلاح الاقتصادي ،المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ،العدد الثاني ، ١٩٩٥ ، ص ص ٤٤٩ -٤٩٨ .

١٢. شـفيق ، منـى يوسـف ، أنماط القرارات السائدة بين قيادات قطاع الأعمـال العـام في ج. م . ع ، مجلة الإدارة ، يصدرها اتحاد جمعيات التنمية الإدارية ،العدد ٣ ، يناير ١٩٩٨ ، ص ص ٥٧ – ٨٠ .

١٣. عـبد الـوهاب ، محمد ، المؤتمر العلمي التاسع تحت عنوان تطوير قطاع الأعمال في مصر ، كلية التجارة – جامعة المنصورة ، ٢١ – ٢٢ أبريل ١٩٩٢ .

١٤. عبـيد ، عاطف ، المؤتمر العلمي التاسع تحت عنوان تطوير قطاع الأعمـال في مصر ، كلية التجارة – جامعة المنصورة ، ٢١-٢٢ أبريل ١٩٩٢ .

١٥. عبيد ، عاطف ، في ندوة بعنوان "التجربة المصرية في إطار برنامج الإصـلاح الاقتصادي" ، مركز إعداد القادة للقطاع الخاص في ٢٢/١١/ ١٩٩٥ ، عـرض وتلخـيص عادل محمد عبده ، مجلة الإدارة يصدرها اتحاد جمعيات التنمية الإدارية ، يناير ١٩٩٦ ، ص ص ٨-١٥ .

١٦. عريشـة ، محمد محمد ، أثر الالتزام التنظيمي والدافعية للعمل علي الأداء والغـياب ونية البقاء في المنظمة – دراسة علمية وعملية ، مجلة العلـوم الإداريـة ، كلـية التجارة ببني سويف ، جامعة القاهرة ،العدد السادس ، يوليو ١٩٩٣ ، ص ص ١٥٩-٢٢٦ .

١٧. عريشـة ، محمـد محمد ، أثر العدالة التنظيمية في مجال الدخل من الوظـيفة علـي اتجاهـات وسـلوك العاملين – دراسة تطبيقية ، مجلة الدراسات المالية والتجارية ، ببني سويف – جامعة القاهرة ، العدد الثامن ، يوليو ١٩٩٤ ، ص ص ١٩٠-٢٤٢ .

١٨. عريشة ، محمد محمد ، بيئة العمل ومعارف ومهارات العاملين وأخلاقيات العمل كمتغيرات معدلة للعلاقة بين نطاق الوظيفة والدافعية الداخلية للعمل ، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية ، كلية التجارة وإدارة الأعمال – جامعة حلوان ، العدد الثالث ١٩٩٤ ، ص ص ٥٩-١٠٥ .

١٩. عفيفي ، سامية أحمد فتحي علي ، تقويم أداء مجالس إدارات الشركات القابضة والتابعة لقطاع الأعمال في ج . م . ع ، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية ، كلية التجارة وإدارة الأعمال – جامعة حلوان ،العدد ٣ ، ٤ ، ١٩٩٦ ، ص ص ١٤١ – ٢١٥ .

٢٠. عفيفي ، صديق ، ورقة عمل حول تطوير بيئة الأستثمار ، المؤتمر العلمي السنوي الاول ، استراتيجية الاستثمار في مصر في ضوء تحديات المستقبل ، كلية التجارة ببنها ، جامعة الزقازيق ، ٣ – ٤ مايو ١٩٩٥ ، ص ص ٣٣-٤٢ .

٢١. علام ، سمير إسماعيل جاد ، مفاهيم التحسين المستمر للجودة ودروها في زيادة إنتاجية شركات الإسكان والتشييد المصرية وتحسين قدرتها التنافسية "دراسة ميدانية ، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، العدد ٥١ ، ص ص ٢١٥ – ٣١٠ .

٢٢. علي ، أحمد علي ، بعض الظواهر السلبية في العمل الصناعي ، مجلة إدارة الأعمال ، تصدرها جمعية إدارة الأعمال العربية ، العدد ٦٥ ، يونية ١٩٩٤ ، ص ص ٥٠-٥٤ .

٢٣. العمـــاوي ، أحمد ، المؤتمر العلمي التاسع تحت عنوان تطوير قطاع الأعمـــال في مصر ، كلية التجارة – جامعة المنصورة ، ٢١-٢٢ أبريل ١٩٩٢ .

٢٤. القاضي ، فؤاد ، المرجع السابق .

٢٥. قانون العمل ، رقم ١٣٧ لسنة ١٩٨١ .

٢٦. قانون شركات قطاع الأعمال العام رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ .

٢٧. كمـــال ، محمـــود مصطفي ،الأبعاد الاجتماعية للالتزام التنظيمي – دراسات في المفهوم والارتباطات ،المجلة العلمية لكلية الآداب – جامعة المنيا ،المجلد ١٥ ، يناير ١٩٩٥ ، ص ص ٧-٣٥ .

٢٨. لطفـــي ، طلعـــت إبـــراهيم ، جماعات العمل غير الرسمية ومشكلة دوران العمـــل داخـــل المصنع (دراسة ميدانية لعينة من العاملين والذين تركوا العمل بمصنع النسيج بمدينة بني سويف) ، المجلة المصرية للتنمية والتخطيط ، يصدرها معهد التخطيط القومي ،العدد الأول ، يونيو ١٩٩٥ ، ص ص٥٦-٩٥ .

٢٩. محافظـــة الإسماعيلية ، مديرية القوى العاملة والهجرة ، مكتب عمل المـــنطقة الصناعية ، بيان إحصائي بأسماء شركات المنطقة الصناعية ك ٤ ، ك ١٣ ، عدد العاملين الدائمين ، والمؤقتين ، ١٩٩٥.

٣٠. محمد ، عادل مبروك ،السيد ، صبري شحاته ، تقييم اتجاهات الإدارة العلـــيا نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية في ضوء مفهوم رأس المال البشـــري ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة ،العدد الأول ، ١٩٩٤ ، ص ص ٢١٧ – ٢٩٤ .

٣١. مكـتب وزيـر قطاع الأعمال ، وحدة إدارة الجودة الشاملة والايزو ٩٠٠٠ ، فبراير ١٩٩٧ .

٣٢. الناغـي ، محمد السيد ، تحديات التحول من القطاع العام إلي القطاع الخـاص وواقعها في مصر ،المجلة المصرية للدراسات التجارية ، كلية التجارة بالمنصورة ، جامعة المنصورة ، العدد الأول ، ١٩٩٣ ، ص ص ٧١-٨٨ .

٣٣. هـاردنج ، ستيفن ، د. هلسبرز ، فرانس . ج ، قيم العمل الجديدة نظرياً وعملياً ، ترجمة شريف بهلول ، المجلة الدولية للعلوم الاجتماعية ، تصدر عن اليونسكو ،القاهرة ، سبتمبر ١٩٩٥ ، ص ص ٩٣-١١١ .

٣٤. هاشـم ، عـبد العزيـز عـبد الـتواب عبد العزيز ، أثر التخطيط الاستراتيجي لوظيفة الإنتاج والعمليات علي الأداء – دراسة تطبيقية علي قطـاع الصـناعات الهندسية ، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، العدد ٥١ ، ١٩٩٧ ، ص ص ٣٥١-٣٧٨ .

٣٥. الطـبال ، عـبد الله عبد الله أحمد ، جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالالتـزام التنظيمي ، دراسة ميدانية ، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال ، كلية التجارة بالسويس ، جامعة قناة السويس ، ٢٠٠٤ .

الفصل العاشر

جودة الحياة الإنسانية ... منظور الشريعة الإسلامية

الفصل العاشر

جودة الحياة الإنسانية ... منظور الشريعة الإسلامية

مقدمة وأهداف الفصل :

نــناقش فــي هذا الفصل وبأختصار شديد بعض الجوانب ذات الصلة بموضوع هذا الكتاب – جودة الحياة الوظيفية – أو جودة الحياة بصفة عامة ، كمـا تتبنـي ذلـك الأمم المتحدة ومختلف المنظمات العاملة فيها مثل منظمة الأغذيـة والـزراعة ، منظمة العمل الدولية – ومنظمة اليونسكو ، ومنظمة الصـحة العالمـية وغيـرها ، ولا شك أن الاتجاهات العلمية والعملية التي أوردناها في هذا الكتاب تركز علي هدف إستراتيجي واحد وهو :

"كيفية تحقيق السعادة البشرية للأفراد سواء داخل محيط العمل أو خارجة" ، ولـيس بعـد ذلـك هدف ، وهو بالطبع هدف نبيل وإنساني يحترم آدمية الإنسـان ويحـافظ علي حقوقه الإنسانية في مجال العمل وفي الحياة بصفة عامة.

والمـناداة بتحقيق هدف السعادة الإنسانية في الوظيفة وفي الحياة ، لابد أنـه يعـود بتحقـيق مـنافع وعوائد عظيمة علي أصحاب الأعمال وإدارة المـنظمات ، فتحقيق هذا الهدف يعني الولاء والانتماء والإخلاص في العمل وللمنظمة وبالتالي التحسين المستمر في الإنتاجية والعوائد ، ولا يتم ربط هذه الأهداف بإطار من القيم الإنسانية والأخلاقية والاجتماعية إلا في الحدود التي تخدم المنظمات وأصحابها .

أمـــا في إطار الشريعة الإسلامية فإن تحقيق جودة الحياة الإنسانية هدف أمـــر مرغوب فيه وتحث عليه الشريعة الإسلامية بكل الطرق ، **لكن الهدف الأســـمى والاســـتراتيجي في المنهج الإسلامي هو تحقيق السعادة والرضا الأبدي** ، أي تحقيق السعادة في الآخرة يوم القيامة ، فالدنيا هي مطية لوصول الآخـــرة ، ويـــوم القـــيامة يكرم المرء أو يهان ، أما جنة ونعيماً ، وإما ناراً وسعيراً ، لذا فالمنهج الإسلامي يختلف في هذه الزاوية .

وبالرغم من الدنيا في الإسلام هي دار فناء والآخرة هي دار بقاء ، إلا أن الإسلام يحث علي تطبيق كل مناهج الحق والخير والتي من شأنها أن يعيش الـــناس العـــيش الكـــريم الهادئ المستقر ، وبما يحافظ علي الحقوق ويقوي العلاقـــات والمحـــبة والاخـــوة وغيرها من المبادئ النبيلة التي يدعو الدين الإسلامي إليها .

وفي الإطار السابق يمكن لكاتب هذه السطور أن يجتهد في التركيز علي اختـــيار بعض الأمور والعناصر الإسلامية التي تدعم جودة الحياة الإنسانية بمفهـــومها الشامل والكامل ، وليس بمفهومها البشري الناقص المرتبط بتبادل المنافع والمصالح ، وهذا هو الهدف الأساسي من هذا الفصل .

ولذلك سوف نختار ونركز علي مناقشة العناصر التالية وذلك في إطار قول الله تعالي :

" ما فرطنا في الكتاب من شيء" ٣٨ - الأنعام

وما خلقت الجن والإنس إلا ليعبدون" ٥٦ - الذاريات

"والآخرة خير وأبقى" ١٧ - الأعلى

"فمن زحزح عن النار وأدخل الجنة فقد فاز

وما الحياة الدنيا إلا متاع الغرور" ١٨٥ — آل عمران

صدق الله العظيم

أولاً : المشاركة في القيادة والإدارة

إن المـــنهج الإســـلامي يدعو إلي المشاركة والتشاور في اتخاذ القرارات وحل المشكلات ومعالجة الصراعات والنزاعات سواء بين المسلمين وبعضهم أو بين المسلمين وغيرهم ، وذلك في الأمور والأشياء التي لا يوجد لها نص صـــريح في الكتاب والسنة ، وحتى في وجود ذلك ، يكون هناك تشاور نحو كيفية التطبيق وتفاصيل التنفيذ ، وإليك بعض الأمثلة :-

١- قالــت يــا أيهــا الملاء أفتوني في أمري ما كنت قاطعـــة أمراً حتى تـــشهدون" ۞ ٣٢ من سورة النمل . حيث تطلب ملكة سبأ "بلقيس" من رجالها والمحيطين بها المشورة في الرد علي كتاب سيدنا سليمان عليه السلام عندما دعاها للدخول في الإسلام .

٢- وأمــرهم شــورى بينهم ۞ ٣٨ من سورة الشورى . "وشـــاورهم في الأمر" ۞ ١٥٩ من سورة آل عمران . "لست عليهم بمسيطر" ۞ ٢٢ من سورة الغاشية .

وهي آيات تصف حال المؤمنين مع رسول الله ﷺ في التشاور وإبداء الآراء والنـــصح ، كمـــا أن الله سبحانه وتعالى يخبر سيدنا محمد ﷺ حتـــى يهـــدئ مـــن قلقة وخوفه علي الذين لا يؤمنون ويعرضون عن الإســـلام والتوحـــيد ، إنـــك يا محمد ليست لك عليهم السيطرة بحيث تجبرهم علي الإسلام ، وما عليك إلا الذكرى والدعوة فقط ، "وذكر فإن الذكرى تنفع المؤمنين" .

٣- فـــي غـــزوة الخـــندق "الأحزاب" سمع النبي ﷺ لرأي سيدنا سليمان الفارســـي بحفر خندق حول المدينة حتى يكون وقاية من الأعداء ، ثم شارك النبي ﷺ مع الصحابة في الحفر ، وعن جابر رضي الله عنه ،

إن يــوم الخندق نحفر فعرضت كدية شديدة ، فجاءوا النبي ﷺ فقالوا هــذه كديــة عرضت في الخندق ، فقال أنا نازل ، فجاء عليه الصلاة والــسلام وبطــنه معــصوب بحجر من شدة الجوع ، فضرب الكدية "الصخرة" فأصبحت كثيباً أي رملاً ناعماً ، "أنظر تفاصيل الحديث في صحيح البخاري ومسلم" .

٤- فــي إحدى غزوات النبي ﷺ ، قام الصحابة بالتجهيز لإعداد الغذاء ، فقــال بعضهم أنا علي ذبح الشاة ، وقال الآخر وأنا عليّ سلخها ، وقال الثالث وأنا عليّ طهيها ، وقال النبي ﷺ وأنا عليّ جمع الحطب .

٥- فــي غزوة بدر حيث أقبلت قريش في بأسها الشديد وإصرارها العنيد ، راح النبي ﷺ يشاور أصحابه في أمر الحرب ، وهم يعلمون أنه حين يطلب المشورة والرأي ، فإنه يفعل ذلك حقاً ، وإنه يطلب من كل واحد حقــيقة قناعــته ورايه ، فإن قال أحدهم رأياً يخالف رأي الجماعة فلا حرج ، ومن الكلمات التي يشهد لها التاريخ حتى اليوم والتي قيلت في بدر بعدما تكلم أبو بكر الصديق وعمر بن الخطاب رضي الله عنهما :

*** كلمات المقداد بن عمرو :**

يــا رسول الله .... أمضي لما أمرك الله ، فنحن معك ، والله لا نقول لك كمــا قالــت بــنو إسرائيل لموسى : أذهب أنت وربك فقاتلا ، إنا هاهنا قاعــدون ... بل نقول لك ، أذهب أنت وربك فقاتلا ، إنا معكما مقاتلون .... ! والذي بعثك بالحق ، لو سرت بنا إلي برك الغماد لجالدنا معك من دونه حتى نبلغه ، ولنقاتلن عن يمينك ، وعن يسارك ، وبين يديك ، ومن خلفك حتى يفتح الله عليك" .

*** كلمات سعد بن معاذ زعيم الأنصار :**

يا رسول الله ... لقد آمنا بك وصدقناك ، وشهدنا أن ما جئت به هو الحق ... وأعطيناك علي ذلكم عهودنا ومواثيقنا ، فأمض يا رسول الله لما أردت ، فـنحن معك .... والذي بعثك بالحق ، لو استعرضت بنا هذا البحر فخضته لخضناه معك ، ما تخلف منا رجل واحد ، وما نكره أن تلقي بنا عدونا غداً .

إنــا لصبر في الحرب ، صُدق في اللقاء ... ولعل الله يريك منا ما تقربه عينك ... فسر بنا علي بركة الله .

وأمــتلأ قلــب الرســول بشراً وتهلل وجهه الكريم وقال لأصحابه سيروا وأبشروا ، وأنتصر المسلمون في بدر نصراً مؤزراً .

٦- وفــي غــزوة الخندق "الأحزاب" أيضاً ، حيث خرج اليهود خلسة إلي كفــار قريش وأتفقوا معهم علي حرب المسلمين في المدينة ثم انضمت إلــيهم قبيلة غطفان بناء علي طلب اليهود أيضاً ، فلم علم النبي بذلك وتم حفر الخندق كما أشرنا سابقاً ، أرسل ﷺ سعد بن معاذ ، سعد بن عــبادة إلي كعب بن أسد زعيم يهود بني قريظة ليتبينا حقيقة الحرب ، وكــان بــين المسلمين وبني قريظة عهوداً ومواثيقاً ، فلما ألتقيا مبعوثا رســول الله ﷺ بــزعيم يهود بني قريظة ، فوجئا به يقول "ليس بيننا وبين محمد عهد ولا عقد" .

ثم فكر النبي ﷺ في الدمار والتخريب الذي سوف تحدثه هذه الحرب ، فــتقابل مــع قبيلة غطفان وأراد أن يعزلها عن الحرب حتى تضعف شوكة الأعــداء ، وذلــك مقابل أن يعطيهم ثلث ثمار المدينة . ثم دعا عليه الصلاة

السلام أصحابه من المهاجرين والأنصار ليستشيرهم في الأمر . وأهتم برأي سعد بن معاذ زعيم الأنصار وسعد بن عباده من زعماء المدينة أيضاً . وبعد أن قص النبي عليه الصلاة والسلام هذا الاتفاق عليهم ، فإذا بكل من سعد بن معاذ ، سعد بن عباده رضي الله عنهما يتقدما إلي النبي ﷺ بهذا السؤال "يا رسول الله ...... أهذا رأي تختاره ، أم وحي أمرك الله به ؟

قـال الرسـول بـل أمر اختاره لكم ، والله ما أصنع ذلك إلا لأني رأيت العـرب قـد رمتكم عن قوس واحدة ، وكالبوكم من كل جانب ، فأردت أن أكسر عنكم من شوكتهم إلي أمر ما ،

هنالك قال سعد بن معاذ :

"يا رسول الله .... قد كنا نحن وهؤلاء علي الشرك وعبادة الأوثان لا نعبد الله ولا نعرفه ، وهم لا يطمعون أن يأكلوا من مدينتنا تمرة ، إلا قرى – أي كرماً وضيافة – أو بيعاً، أفحين أكرمنا الله بالإسلام وهدانا له وأعزنا بك وبه نعطـيهم أموالنا ، والله مالنا بهذا حاجة .... ووالله لا نعطيهم إلا السيف ... حتى يحكم الله بيننا وبينهم .. "

وعلـي القول عدل وغير الرسول ﷺ رأيه ، وأنبأ زعماء "غطفان" أن أصحابه رفضوا مشروع المفاوضة ، وأنه أقر رأيهم والتزم به .

وهذه القصة توضح القدر المتسع من الديمقراطية والمشاركة حتى يرجع الرسول ﷺ عن رأيه ويرضى بحكم وأراء أصحابه رضوان الله عليهم .

ثانياً : التعاون والتكامل

لقــد كــان المسلمون فريقاً واحداً للعمل أيام رسول الله ﷺ ، ويجب أن يكونوا كذلك ، فالاتحاد قوة ، والتفرقة هزيمة وضعف وخذلان . وهناك من المواقف والمشاهد القرآنية والنبوية ما تثري وتدعم هذا التنسيق والتكامل في نــسيج الأمة الإسلامية ، وما انهزم المسلمون وضعفوا واستكانوا إلا من بعد تفرقهم شيعاً وأحزاباً .

وفي ذلك نذكر الأمثلة التالية :-

١- آمن الرسول بما أنزل إليه من ربه والمؤمنون ، كل آمن بالله وملائكته وكتــبه ورســله ، لا نفرق بين أحد من رسله ، وقالوا سمعنا وأطعنا غفرانك ربنا وإليك المصير . ٢٨٥ من سورة البقرة . وهذا هو كمال التوحيد فجميع الأنبياء والرسل يتفقون علي واحدانية الله سبحانه وتعالى وعــدم الإشراك به شيئاً ، فقد اختلفت مناهجهم ورسالتهم حسب طبيعة كــل أمة وزمانها ، ثم جاءت رسالة ونبي وقرآن الإسلام لكي يتوجها جمــيعاً ، ولكي يكون هو المنهج الوحيد يصلح لإدارة الكون حتى قيام الساعة .

ولذا فجميع الأنبياء والرسل اخوة في الإسلام ، وكلهم مسلمون بصريح القرآن الكريم . ولذا يقول النبي ﷺ في حديثه الذي رواه البخاري عن جابــر بن عبد الله رضي الله عنه "مثلي ومثل الأنبياء كرجل بنى داراً فأكملهــا وحــسنها إلا موضع لبنة ، فجعل الناس يدخلونها ويتعجبون ويقولــون لولا موضع اللبنة" أي أنه ﷺ هو خاتم الأنبياء وبه أكتمل بناء التوحيد ورسالات الله في خلقه .

٢- "واعتصموا بحبل الله جميعاً ولا تفرقوا ، واذكروا نعمة الله عليكم إذ كنتم أعداء فألف بين قلوبكم فأصبحتم بنعمته إخوانا" ١٠٣ من سورة آل عمران .

- "ولا تكونوا كالذين تفرقوا واختلفوا من بعد ما جاءهم البينات وأولئك لهم عذاب عظيم" ١٠٥ من سورة آل عمران .
- "وتعاونوا علي البر والتقوى ولا تعاونوا علي الإثم والعدوان واتقوا الله إن الله شديد العقاب" ٢ من سورة المائدة .
- "هو الذي أيدك بنصره وبالمؤمنين وألف بين قلوبهم ، لو أنفقت ما في الأرض جميعاً ما ألفت بين قلوبهم ولكن الله ألف بينهم ، إنه عزيز حكيم" ٦٢ ، ٦٣ الأنفال .
- "إن هذه أمتكم أمة واحدة وأنا ربكم فاعبدون" ٩٢ الأنبياء .
- "وإن هذه أمتكم أمة واحدة وأنا ربكم فاتقون" ٥٢ المؤمنون .
- إنما المؤمنون إخوة فأصلحوا بين أخويكم واتقوا الله لعلكم ترحمون" ١٠ الحجرات .
- وتحث الآيات السابقة علي الاتحاد والوحدة بين المسلمين فهم أمة واحدة تحت قيادة وهدى نبي واحد ، ويحكمهم دستور واحد "القرآن الكريم" ، وربهم واحد لا شريك له .

٣- وفي مجال التعاون والتكامل والوحدة بين المسلمين يقول النبي ﷺ :

- "صلاة الجماعة تفضل صلاة الفذ "الفرد" بسبع وعشرين درجة" رواه البخاري .
- "ترى المؤمنين في تراحمهم وتوادهم وتعاطفهم كمثل الجسد إذا اشتكي منه عضو تداعي له سائر جسده بالسهر والحمى" متفق عليه.

- "لا يؤمن أحدكم حتى يحب لأخيه ما يحب لنفسه" متفق عليه .
- "المــؤمن للمــؤمن كالبنيان يشد بعضه بعضا ثم شبك بين أصابعه" متفق عليه .

٤- وفي جميع الغزوات التي قادها رسول الله ﷺ ، كان التعاون والتكامل والتنــسيق ، والفــن الحربي الرائع ، والقيادة الاستراتيجية المبدعة ، تتجلى في أعظم وأسمى معانيها ، لذلك انتصر المسلمون في جميع هذه الغزوات ، عدا غزوة أحد التي انتصر فيها المسلمون في بداية الأمر ، ثم نزل الرماة من الجبل دون أمر من رسول الله ﷺ بالنزول ، فأنتهز خالــد بن الوليد هذه الثغرة "وكان لم يسلم بعد" فالتف علي المسلمين ، وهُــزم المسلمون واستشهد سبعون شهيداً من خيرة رجال الإسلام علي رأسهم حمزة بن عبد المطلب عم رسول الله ﷺ .

٥- وفــي العــصور التالية للإسلام انتصر المسلمون في مواقع كثيرة فقد هــزموا الفرس والروم وهم آنذاك أكبر إمبراطورية ، وانتشر الإسلام فــي جمــيع بقاع الأرض ، ثم هزم الصليبيون في بيت المقدس بقيادة البطل الإسلامي صلاح الدين الأيوبي ، كما أنهزم قبلهم التتار والمغول ، وأخر الحروب التي تشهد علي وحدة المسلمين عامة والعرب خاصة انهزام إسرائيل في حرب ١٩٧٣ .

٦- تساؤلات في حاجة ملحة إلي إجابة في هذا العصر الحديث :

- لماذا نجح الأوربيون وأندمجت ٢٥ دولة في اتحاد واحد ؟ ولماذا لم ينجح العرب أو المسلمون في ذلك ؟
- لماذا تتم الاندماجات بين الشركات الكبرى وتنجح ؟ ولماذا لا نرى أي اندماج إقتصادي علي مستوى الدول الإسلامية ؟
- لماذا تنمو أمريكا والغرب ويتدهور حال المسلمين ؟

ثالثاً : القيادة والرقابة الذاتية

١- إن أفـضل أنواع الرقابة هي الرقابة الذاتية ، الرقابة علي النفس وعلي الهــوى ، فالإنسان هو أفضل من يُقّيم نفسه فقد يفعل أشياء مستحبة أو مكروهة لا يراه فيها أحد إلا الله الخبير العليم الستار ، وبالتالي هو يعلم إذا كان أداؤه وعمله سليماً أو ناقصاً .

٢- لذا فإنك ترى زيادة في معدلات التغيب المقصود في بعض الشركات ، كمـا ترى زيادة في معدلات النهب والسرقة والتالف والفاقد والحريق والاختلاس وغيرها ، وقد تدون كل هذه المخالفات في الورق دون أن يكشف عن فاعليها ، ولا يعلم ذلك إلا الله ، والذي فعل ذلك .

٣- من أجل ذلك يحث الإسلام الأفراد علي مراقبة الله عز وجل في جميع أفعـالهم وأعمـالهم ، وإنما الأعمال بالنيات ، وكل أمريء بما كسب رهين ، ولا تزر وازرة وزر أخرى ، وهكذا ..

٤- وفي ذلك يقول الله سبحانه وتعالي :

- "وما الله بغافل عما تعملون" ٨٥ البقرة .
- "واتقوا الله وأعلموا أن الله بما تعلمون بصير" ٢٣٣ البقرة .
- "وإن تبدوا ما في أنفسكم أو تخفوه يحاسبكم به الله" ٢٨٤ البقرة .
- "إن الله لا يخفـي علـيه شـيء في الأرض ولا في السماء" ٥ آل عمران .
- "إن الله كان بكل شيء عليماً" ٣٢ النساء .
- "إن الله علي كل شيء حسيباً" ٨٦ النساء .
- "يستخفون من الناس ولا يستخفون من الله وهو معهم" ١٠٨ النساء
- "قل إني أخاف إن عصيت ربي عذاب يوم عظيم" ١٥ الأنعام .

- "وإن تجهر بالقول فإنه يعلم السر وأخفى" ٧ طه .
- "ولا تزر وازرة وزر أخرى" ١٨ فاطر .
- "يعلم خائنة الأعين وما تخفي الصدور" ١٩ غافر .
- "ما يلفظ من قول إلا لديه رقيب عتيد" ١٨ ق .

وفي جميع الآيات السابقات وغيرها في القرآن الكريم كثير ، نرى أن الله سبحانه وتعالى مضطلع عليم بصير سميع خبير بعباده ، ولذا فهو يدفعهم سبحانه إلي الصدق والإخلاص في العمل لانه مراقبهم "ألم يعلم بالله يرى" ١٤ العلق . إن الإنسان المسلم إذا أيقن وأدرك رؤية ومراقبة الله له في جميع أعماله وتصرفاته وافعاله ، لا شك أنه يستحي أن يراه الله علي معصية أو كذب أو فجور أو غير ذلك من الموبقات .

٥- وفي السنة النبوية المطهرة يقول النبي ﷺ :

- "أتق الله حيثما كنت وأتبع السيئة الحسنة تمحوها وخالق الناس بخلق حسن" رواه الترمذي .
- "إن الله تعالي يغار وغيرة الله تعالي أن يأتي المرء ما حرم الله عليه" متفق عليه .
- "من حُسن إسلام المرء تركه مالا يعنيه" رواه الترمذي .
- "من حمل علينا السلاح فليس منا ومن غشنا فليس منا" رواه مسلم .
- "الكيس من دان نفسه وعمل لما بعد الموت والعاجز من اتبع نفسه هواها وتمني علي الله الأماني" رواه الترمذي .

٦- في خلافة عثمان بن عفان رضي الله عنه ، وكان معاوية أميراً علي الشام نزل أبو الدرداء علي رغبة الخليفة "عثمان" في أن يلي أمر القضاء في الشام ، وكانت الشام يومئذ حاضرة تموج بالمباهج والنعيم ، وكان أهلها ضاقوا ذراعاً بهذا الذي ينغص عليهم بمواعظه متاعهم

ودنـــياهم ... أي أبو الدرداء رضي الله عنه فجمعهم أبو الدرداء وقام فيهم خطيباً وقال :

- "يـــا أهل الشام ... أنتم الأخوان في الدين .. والجيران في الدار والأنصار علي الأعداء....
- ولكن مالي أراكم لا تستحيون ؟
- تجمعون مالا تأكلون ، وتبنون ما لا تسكنون ....
- وتـــرجون مالا تبلغون .... وقد كانت القرون من قبلكم يجمعون ... فـــيوعون .... ويؤملـــون .... فيطـــيلون .... ويبنون .... فيوثقون ... فاصبح جمعهم بوراً ... وأملهم غروراً .... وبيوتهم قـــبوراً ... أولئك قوم عاد ، ملأوا ما بين عدن إلي عُمان أموالاً وأولاداً" ثـــم ارتـــسمت علي شفتيه بسمة عريضة ساخرة ، ولوح بذراعه في الجمع الذاهل ، وصاح في سخرية لافحة [من يشتري منـــي تركة آل عاد بدرهمين] ... ؟ "خالد محمد خالد ... رجال حول الرسول .

وفـــي إطـــار ما سبق ، فإننا نوجه عناية ورعاية القائمين علي منظمات الأعمال ، أن يدعموا هذا التوجه لدى المرؤوسين فالرقابة الذاتية توفر مزيداً مـــن النفقات والتكاليف التي تتحملها المنظمة من نظم الرقابة والمتابعة وتقييم الأداء وغيرها .. ويجب أن :

- تتوافر القدوة في القيادة نحو ذلك .
- التدريب والممارسات العملية .
- دعم هذا التوجه من خلال المكافآت والحوافز وغيرها .

- الاســتفادة من الإطار الإسلامي في مجال الرقابة الذاتية والبعد عن والوقاية من الأخطاء والأخطار الضارة بالمنظمة .
- إقامـــة الـــندوات والمناقشات المفتوحة عن الإطار الإسلامي للرقابة الذاتـــية ، ودعـــوة العلماء والمتخصصين في هذا الشأن لبيان حقيقته وأهميته للعامل ولصاحب العمل وللمجتمع ككل .

رابعاً : في العمل والإخلاص فيه

١- إن العاملين في الإسلام هم الأفراد الذين يعملون لدى الغير ، وأيضاً هم المواطنون باعتبار أنهم عاملين في المجتمع ، لذلك فإن الإسلام يحرص علـــي الوفاء بالعهود تجاه العاملين وإعطائهم حقوقهم غير منقوصة ، وقد يتأتي ذلك – في حدود اجتهادنا – من أمور عديدة وجوانب شتي ، فسوف نذكر منها ما تيسر لنا الحصول عليه .

٢- يقول الله تعالي :

- "وقل أعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون" ١٠٥ التوبة .
- "ولقـــد مكناكم في الأرض وجعلنا لكم فيها معايش قليلاً ما تشكرون" ١٠ الأعراف .
- إن الله لا يضيع أجر المحسنين" ١٢٠ التوبة .
- "المـــال والبنون زينة الحياة الدنيا والباقيات الصالحات خير عند ربك ثواباً وخير أملاً" ٤٦ الكهف .
- "وعلمـــناه صنعة لبوس لتحصنكم من باسكم فهل أنتم تشكرون" ٨٠ الأنبياء .
- "إنا لا نضيع أجر من أحسن عملاً" ٣٠ الكهف .

- "وما أرسلنا قبلك من المرسلين ، إلا إنهم ليأكلون الطعام ويمشون في الأسواق" ٢٠ الفرقان .
- "وتنحتون من الجبال بيوتاً فارهين" ١٤٩ الشعراء .
- "والله فضل بعضكم علي بعض في الرزق" ٧١ النمل
- "أعلمـــوا أنما الحياة الدنيا لعب ولهو وزينة وتفاخر بينكم وتكاثر في الأموال والأولاد" ٢٠ الحديد .
- "لمثل هذا فليعمل العاملون" ٦١ الصافات .
- "وفي ذلك فيتنافس المتنافسون" ٢٦ المطففين .
- "لقد خلقنا الإنسان في كبد" ٤ البلد .
- "هو الذي جعل لكم الأرض ذلولاً فأمشوا في مناكبها وكلوا من رزقه وإليه النشور" ١٥ الملك .
- "فمـــن يعمل مثقال ذرة خيراً يره . ومن يعمل مثقال ذرة شراً يـــره" ٧ ، ٨ الزلزلة .
- "وأفعلوا الخير لعلكم تفلحون" .

٣- في مجال العمل والحث عليه يقول النبي ﷺ :

- ما من مسلم يغرس غرساً أو يزرع زرعاً فيأكل منه طيراً أو إنسان أو بهيمه إلا كان له صدقه . رواه البخاري .
- ما بعث الله نبياً إلا رعى الغنم . فقال أصحابه وأنت ؟ قال نعم كنت أرعاها علي قراريط لأهل مكه .رواه البخاري .
- " إن الله يحب لأحدكم إذا عمل عملاً أن يتقنه . رواه البخاري .
- لإن يحتطب أحدكم حزمة علي ظهره خير من أن يسأل أحداً فيعطيه أو يمنعه . متفق عليه .
- يسروا ولا تعسروا وبشروا ولا تنفروا . متفق عليه .

- ما أكل أحد طعاماً خيراً من أن يأكل من عمل يده وإن نبي الله داود كان يأكل من عمل يده . رواه البخاري .
- "إن من الذنوب ذنوباً لا يكفرها إلا الهم في طلب المعيشة"
- دينار أنفقته في سبيل الله ، ودينار أنفقته في رقبه ، ودينار أنفقته علي أهلــك ، ودينار تصدقت به علي مسكين . أعظمها أجراً الذي أنفقته علي أهلك . رواه مسلم .
- "مــازال الــرجل يسأل الناس حتى يأتي يوم القيامة وليس في وجهه مزعه لحم" .
- أفضل الكسب كسب الصانع بيده .
- أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه .
- ثلاث أنا خصمهم يوم القيامة .... ومن كنت خصمه .... خصمته : رجــل أعطـــى بـــي ثم غدر ، ورجل باع حراً فأكل ثمنه ، ورجل استأجر أجيراً فاستوفي منه ولم يوفه .

٤- مـــن الآيـــات الكريمات السابقة ، ومن الأحاديث النبوية نجد أنها تحث علـــي العمل وعلي السعي في الأرض نحو اكتشاف أسرارها والانتفاع بثـــرواتها ، كمـــا أنهـــا رسالة إلي الشباب الذين يتكاسلون وينظرون الوظائـــف المكتبية أو غيرها ، أن يجتهدوا ويعملوا عملاً حلالا يبارك الله فيه ويغنيهم عن إعالة أهاليهم أو غيرهم .

هـــذا بالإضـــافة إلي أن الله سبحانه وتعالي يجازي كل فرد حسب عمله وإتقانه في العمل وإخلاصه فيه ، وليس هناك استثناء في العمل ، حتى أنبياء الله جميعاً كانوا يعملون ويأكلون من عمل أيديهم ، والله بقادر علي أن يغنيهم

ويكفيهم ذلك ، ولكنهم هم المثل والقدوة وعلي رأسهم سيدنا محمد رسول الله ﷺ .

٥- عندما هاجر النبي ﷺ إلي المدينة وتبعه أصحابه ومنهم من سبقوه ، آخى بين المهاجرين والأنصار ، فقد آخى بين عبد الرحمن بن عوف ﷺ وهو من المهاجرين وبين سعد أبن الربيع وهو من الأنصار .

* فقال سعد لعبد الرحمن أبن عوف ، أخي أنا أكثر أهل المدينة مالاً ، فأنظر شطر "نصف" مالي فخذه ، وتحتي أمرآتان ، فأنظر آيتهما أعجب لك حتى أطلقها وتتزوجها "بعد العدة طبعاً" . فقال له عبد الرحمن بن عوف : بارك الله لك في أهلك ومالك ... دلوني علي السوق ، وخرج إلي السوق ، فأشترى وباع وربح . هذا درس في السعي نحو العمل والاجتهاد والاخذ بالأسباب ، وسيدنا عبد الرحمن بن عوف أحد العشرة المبشرين بالجنة .

٦- إن العمل في الإسلام وسيلة لاكتساب الرزق الحلال وعدم التسول أو الإلحاح في السؤال ، إن الإنسان خليفة الله في أرضه فعليه أن يعمرها ويستفيد منها ومن خيراتها ، وكل ذلك في إطار رضا الله ورضا رسوله وعين الإنسان تنظر إلي بعيد بعيد إلي يوم لا ينفع فيه مال و لا بنون إلا من أتى الله بقلب سليم .

خامساً : التمتع بما أحله الله دون إسراف

١- لا شك في أن الله سبحانه وتعالى يريد الخير والعزة لعباده ، لذلك فقد أحل لهم الحلال وحرم عليهم الحرام ، ولذا فإن التمتع باستحلال واستخدام الحلال هذا أمر مرغوباً فيه ، ذلك أن المؤمن القوي خير

وأحب عند الله من المؤمن الضعيف . إلا أن استخدام واستهلاك الأشياء مـن مال وطعام وملبس ومباهج أخرى للحياة يجب ألا يعتريه إسراف أو تبذير .

٢- يقول الله سبحانه وتعالي :

- ياأيها الرسل كلوا من الطيبات وأعملوا صالحاً ... ٥١ المؤمنون .
- يا أيها الذين أمنوا كلوا من طيبات ما رزقناكم وأشكروا لله إن كنتم أياه تعبدون .. ١٧٢ البقرة .
- وكلـوا وأشـربوا ولا تـسرفوا إن الله لا يحب المسرفين .. ٣١ الأعراف
- والذين كفروا يتمتعون ويأكلون كما تأكل الأنعام والنار مثوى لهم . ١٢ محمد .
- ذرهم يأكلون ويتمتعوا ويلههم الأمل فسوف يعلمون . ٣ الحجر .
- وابتغ فيما آتاك الله الدار الآخرة ولا تنس نصيبك من الدنيا وأحسن كمـا أحـسن الله إلـيك ولا تبغ الفساد في الأرض إن الله لا يحب المفسدين . ٧٧ القصص .
- والـذين إذا أنفقوا لم يسرفوا ولم يقتروا وكان بين ذلك قواماً . ٦٧ الفرقان .
- ومـن أعرض عن ذكري فإن له معيشة ضنكا ونحشره يوم القيامة أعمي .
- قل من حرم زينة الله التي أخرج لعباده والطيبات من الرزق .
- يـا أيها الذين أمنوا أنفقوا من طيبات ما كسبتم ، ومما أخرجنا لكم من الأرض ، ولا تتمموا الخبيث منه تنفقون . ٢٦٧ البقرة .

٣- يقو النبي ﷺ في هذا الخصوص :

- "كُل ما شئت وألبس ما شئت ما أخطأتك خصلتان سرف ومخيله" .
- "مـا مـلا آدمي وعاء شر من بطنه بحسب أبن آدم أكيلات يقمن صلبه" .
- لا حـسد إلا في أثنتين ، رجل أتاه الله مالا فسلطة علي هلكته في الحق ، ورجل أتاه الله الحكمة فهو يقضي بها ويعلمها" متفق عليه
- إذا انفق الرجل علي أهله نفقه يحتسبها فهي له صدقه . متفق عليه
- اليد العليا خير من اليد السفلي ، وابدأ بمن تعول ، وخير الصدقة ما كان عن ظهر غني ، ومن يستعفف يعفه الله ومن يستغن يغنه الله . رواه البخاري .

٤- إن الآيـات القـرآنية السابقة توضح الإطار السليم للإنفاق والاستهلاك والتمـتع بمباهج الحياة المختلفة دون إسراف أو تبذير ، ودون بخل أو تقتيـر ، كما أن الإنسان لا يحيي من أجل الأكل والشرب فقط ، وإنما يأكـل ويشرب من أجل الحياة والعمل والكد والإعمار في أرض الله ، وفعـل الحـسنات مـن تأدية للزكاه وإنفاق في وجوه الخير وبُعد عن الشهوات والملذات المحرمة ، وذلك للفوز بجنة الله ورضوانه .

٥- أمـا الأحاديث فهي تبين أن السبب الرئيسي للأمراض هو البطن وما تحـويه مـن مأكولات ومشروبات أكثر من طاقتها ، أو من مأكولات ومـشروبات محرمة كالخمر ولحم الخنزير والميتة وغيرها ، لذا فإن الحكمـة في الآكل والشراب يجب أن يكون في الحدود التي لا تخلف أمراضاً ولا تلهي عن ذكر الله عز وجل .

٦- خـرج الرسـول ﷺ يوماً إلي أصحابه فسمع منهم من يقول أنا أحرم النساء ، والآخر يقول وأنا أصوم الدهر كله "الأيام كلها" ، والثالث يقول

وأنا أقوم الليل كله ، فأنكر عليهم النبي ﷺ وقال لهم ، أما أنني أصوم وأفطـــر ، وأنام وأقوم في الليل ثم إني آتي النساء . "أو كما قال" وفي هـــذا درس وهو أنه لا رهبانية في الإسلام ، ولا يجب أن يشق المرء علـــي نفسه سواء في العبادة أو الزواج أو غيره من متع الدنيا ، يقول عليه الصلاة والسلام "الدنيا متاع وخير متاعها المرأة الصالحة" ويقول أيضاً "حُببَ إليّ من دنياكم الطيب والنساء" أو كما قال ، وصدق رسول الله ﷺ .

٧- وأيـــام الخليفة الزاهد العابد عمر بن عبد العزيز رضي الله عنه والذي ضـــرب مـــثلاً للإيمان الحق والقيادة الرشيدة ، كان يحرم ويشدد علي الإسراف في أموال المسلمين ... من ذلك أنه كُتب لأبي بكر بن محمد بـــن حزم الأنصاري وكان والياً للمدينة ، يوجهه كيف يكتب الرسائل ويختـــصر فيها قال عمر بن عبد العزيز في كتابه لوالي المدينة . "إذا جـــاءك كتابي هذا فأرق القلم وأجمع الخط وأجمع الحوائج الكثيرة في الـــصحيفة الـــواحدة ، فإنه لاحاجة للمسلمين في فضل قول أضر ببيت مالهم ، والسلام عليك " .

سادساً : الاتصالات وبناء العلاقات .

١- أهـــتم الإســـلام اهتماماً عظيماً ببناء العلاقات الإنسانية ، علي أسس وقواعد تتسم بالحق والمصداقية والعدل .

- فهـــناك العلاقة بين الحاكم والمحكوم والتي تقوم علي طاعة الحاكم أو ولـــيّ الأمر في غير معصية الله سبحانه وتعالي ، كما أن ولي

الأمـــر علـــيه أن يحقق العدالة بين المواطنين في توزيع الثروات وتلبية الحاجات وفي الأطر القانونية الإسلامية .

- وهناك العلاقات الإنسانية البناءة بين المسلم والمسلم ، وأيضاً غير المسلم ، والتي تقوم علي الحب والاحترام والإيثار وعدم البغض أو الحسد .
- وهـــناك العلاقة بين الرجل وأهله "زوجه وأولاده ثم ذوي القربى" وهـــي علاقـــة متيـــنة وقوية تبني علي تبادل الم سئولية بين جميع الأطراف ، بين الرجل وزوجه وأولاده ، وعلاقة صلة رحم ومودة مع الأهل والمقربين .
- وهناك أيضاً العلاقات الإنسانية بين العامل وصاحب العمل علي أي مـــستوى مـــن المـــستويات ، بـــدءاً من الخادم في المنزل وحتى المؤسسات الكبيرة علي مستوى الدولة .

٢- يقول الله سبحانه وتعالى في مجال الاتصالات "بمفهومها الحديث" :

- يا أيها الذين أمنوا إذا تداينتم بدين إلي أجل مسمى فأكتبوه ... ٢٨٢ البقرة .
- نزل عليك الكتاب بالحق مصدقاً لما بين يديه ... ٣ آل عمران .
- ولدينا كتاب ينطق بالحق وهم لا يظلمون . ٦٢ المؤمنون .
- إنه من سليمان وإنه بسم الله الرحمن الرحيم ، ألا تعلوا عليّ وأتوني مسلمين . ٢٩ ، ٣٠ النمل .
- ن والقلم وما يسطرون . ١ القلم .
- ربـــنا وابعـــث فيهم رسولاً منهم يتلوا عليهم آياتك ويعلمهم الكتاب والحكمة ويزكيهم إنك أنت العزيز الحكيم . ١٢٩ البقرة .

- ولقــد جئناهم بكتاب فصلناه علي هدى ورحمة لقوم يؤمنون . ٥٢ الأعراف .
- وما أرسلنا من رسول إلا بلسان قومه ليبين لهم . ٤ إبراهيم .

٣- في مجال طاعة القائد وأولي الأمر يقول عز وجل :

- وأطيعوا الله والرسول لعلكم ترحمون ... ١٣٢ آل عمران .
- وأطيعوا الله ورسوله إن كنتم مؤمنين ... ١ الأنفال .
- يــا أيها الذين أمنوا أطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولي الأمر منكم .... ٥٩ النساء .
- وإن حكمــت فــأحكم بينهم بالقسط إن الله يحب المقسطين .. ٤٢ المائدة .
- ومــا آتاكم الرسول فخذوه وما نهاكم عنه فأنتهوا وأتقوا الله إن الله شديد العقاب ... ٧ الحشر .

٤- في مجال إحقاق الحق وعدم الظلم للآخرين يخبرنا الله سبحانه وتعالى فيقول :

- إن الله لا يظلم مثقال ذرة ... ٤٠ النساء .
- يــا أيهــا الذين أمنوا كونوا قوامين لله شهداء بالقسط ولا يجرمنكم شنئان قوم علي ألا تعدلوا ، اعدلوا هو اقرب للتقوى ... ٨ المائدة
- ومن أظلم ممن أفتري علي الله الكذب وهو يدعي إلي الإسلام والله لا يهدي القوم الظالمين .. ٧ الصف .
- فلو صدقوا الله لكان خيراً لهم . ٢١ محمد .
- قــل هل يستوي الخبيث والطيب ولو أعجبك كثرة الخبيث . ١٠٠ المائدة .

- الحق من ربك فلا تكن من الممترين . ٦٠ آل عمران .
- وسيعلم الذين ظلموا أي منقلب ينقلبون . ٢٢٤ الشعراء .
- لـــن تنفعكم أرحامكم ولا أولادكم يوم القيامة يفصل بينكم والله بما تعملون بصير . ٣ الممتحنة .

٥- في مجال تقديم النصح للآخرين يقول العزيز الحكيم :

- فبما رحمة من الله كنت لهم ولو كنت فظاً غليظ القلب لانفضوا من حولك ، فأعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل علي الله إن الله يحب المتوكلين . ١٥٩ آل عمران .
- وأنصح لكم ... الآية ٦٢ سورة الأعراف .
- وأنا لكن ناصح أمين ٦٨ الأعراف .
- المؤمـــنون والمؤمـــنات بعضـــهم أولياء بعض يأمرون بالمعروف وينهون عن المنكر .... ٧١ التوبة .
- فستذكرون ما أقول لكم وأفوض أمري إلي الله إن الله بصير بالعباد ٤٤ غافر .
- إنما المؤمنون أخوة فاصلحوا بين أخويكم ١٠ الحجرات .
- فلا وربك لا يؤمنون حتى يحكموك فيما شجر بينهم ثم لا يجدوا في أنفسهم حرجاً مما قضيت ويسلموا تسليماً . ٦٥ النساء .

٦- في مجال العلاقات "بر الوالدين وحق الجار وتحريم العقوق" يقول جل وعلا :

- وأعبدوا الله ولا تشركوا به شيئاً ، وبالوالدين إحساناً ، وبذي القربى واليتامـــى والمساكين والجار ذي القربى والجار الجنب والصاحب بالجنب وابن السبيل وما ملكت أيمانكم . ٣٦ النساء .

- واتقوا الله الذي تساؤلون به والأرحام . ١ النساء
- والذين يصلون ما أمر الله به أن يوصل . ٢١ الرعد
- ووصينا الإنسان بوالديه . ٨ العنكبوت .
- وقضي ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحساناً .... ٢٣ الإسراء
- فهل عسيتم إن توليتم أن تفسدوا في الأرض وتقطعوا أرحامكم ، أولئك الذين لعنهم الله فاصمهم وأعمى أبصارهم . ٢٢ ، ٢٣ محمد

أمـا الأحاديث النبوية الشريفة في الإطار السابق ، فحدث ولا حرج ، وهي كثيرة ومتنوعة نقتطف منها ما يلي :

٧- ففي الاتصال يقول عليه الصلاة والسلام :

- مـا حق أمريء مسلم له شيء يوصي فيه يبيت ليلتين إلا ووصيتة مكتوبة عنده . البخاري .
- يقـول حذيفـة رضـي الله عنه قال النبي ﷺ اكتبوا ليّ من تلفظ بالإسـلام من الناس، فكتبنا ألفاً وخمسمائة رجل فقلنا نخاف ونحن ألـف وخمـسمائة ؟ فلقد رأيتنا أبتلينا حتى أن الرجل ليصلي وحده وهو خائفاً . البخاري .
- بلغـوا عني ولو آية ، وحدثوا عن بني إسرائيل ولا حرج ، ومن كذب عليّ متعمداً فليتبوأ مقعده من النار . البخاري .
- عـن زيـد بن ثابت أن النبي ﷺ أمره أن يتعلم لغة كتاب اليهود حتى كتبت للنبي ﷺ كتبه وأقرأته كتبهم إذا كتبوا إليه . البخاري

٨- وفي طاعة ولي الأمر يقول ﷺ :

- كل أمتي يدخلون الجنة إلا من أبي ، قالوا يا رسول الله ومن يأبي ؟ قال من أطاعني دخل الجنة ومن عصاني فقد أبى . البخاري .
- مـــن أطاعني أطاع الله ، ومن عصاني فقد عصا الله ، ومن أطاع أميري فقد أطاعني ، ومن عصا أميري فقد عصاني . البخاري .
- اســمعوا وأطيعوا وإن اُستعمل حبشي كان رأسه زبيبه . البخاري وأبن ماجه .
- الــسمع والطاعـــة حق مالم يؤمر بمعصية ، فإذا أمر بمعصية فلا سمع ولا طاعة . البخاري ومسلم .

٩- في مجال الحق وعدم الظلم :

- ألا كلكـــم راع وكلكم مسئول عن رعيته ، فالأمام الذي علي الناس راع مـــسئول عن رعيته ، والرجل راع في أهل بيته وهو مسئول عـــن رعيـــته ، والمـــرأة راعية في أهل بيت زوجها وولده وهي مسئولة عنهم ، وعبد الرجل راع علي مال سيده وهو مسئول عنه ، ألا فكلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته . البخاري ومسلم .
- مـــا مـــن عـــبد استرعاه الله رعية ، فلم يحطها بنصحه إلا لم يجد رائحة الحبة . البخاري ومسلم .
- الظلم ظلمات يوم القيامة .البخاري ومسلم .
- من ظلم من الأرض شيئاً طوقه سبع اراضين . البخاري ومسلم .
- أنـــصر أخاك ظالماً أو مظلوماً ، قالوا : يا رسول الله هذا ننصره مظلـــوماً فكـــيف ننصره ظالماً ؟ فقال : تأخذ فوق يديه . البخاري ومسلم .

١٠- في مجال حقوق الوالدين وذي القربى والجار :

- الخالة بمنزل الام . الترمذي .
- عن سيدنا عبد لله بن مسعود رضي الله عنه يقول سألت النبي ﷺ أي العمل أحب إلي الله تعالي ؟ قال الصلاة علي وقتها ، قلت ثم أي قال بر الوالدين ، قلت ثم أي قال الجهاد في سبيل الله . متفق عليه
- مــن كان يؤمن بالله واليوم الآخر فليكرم ضيفه ، ومن كان يؤمن بالله واليوم الأخر فليصل رحمه ، ومن كان يؤمن بالله واليوم الآخر فليقل خيراً أو ليصمت . متفق عليه .
- من أحب أن يبسط في رزقه وينسأ له في أثره فليصل رحمه .
- مازال جبريل يوصيني بالجار حتى ظننت أنه سيورثه . متفق عليه
- والله لا يــؤمن ، والله لا يؤمن ، والله لا يؤمن . قيل من يا رسول الله ؟ قال الذي لا يأمن من جاره بوائقه . متفق عليه .
- وفي الحديث القدسي عن رب العزة يقول النبي ﷺ : إن الله تعالي خلــق الخلــق ، حتى إذا فرغ منهم قامت الرحم فقالت : هذا مقام العائذ بك من القطيعة ، قال : نعم أما ترضين أن اصل من وصلك وأقطــع من قطعك ؟ قالت بلى ؟ قال : فذلك لك ثم قال رسول الله ﷺ اقــرؤوا إن شــئتم .. "فهــل عسيتم إن توليتم أن تفسدوا في الأرض وتقطعوا أرحامكم ، أولئك الذين يلعنهم الله فأصمهم واعمي أبصارهم" . متفق عليه .
- الرحم معلقة بالعرش تقول : من وصلني وصله الله ، ومن قطعني قطعه الله . متفق عليه .

١١- وفي إطار الآيات الكريمات والأحاديث النبوية الشريفة السابقة ، فلا يمكـن القـول بـأن هـناك منهج أو شريعة أو دين أفضل من الدين الإسلامي ، الذي وضع الضوابط والمعايير ، التي يتعامل الإنسان علي أساسـها فـي الحياة ، سواء من حيث طاعة ولي الأمر أو الرئيس في العمـل ، أو المسئولية عن الذين يقودهم الفرد ويرعاهم ، أو العلاقات مع الجار حتى ولو لم يكن مسلماً فله حق الجوار ، أو في صلة الأرحام وذي القربى ، وكلها تأتى في إطار نظام إتصال وتبادل للحب والتقوى والمـودة بين المسلمين وبعضهم أينما كانوا وعلي أي هيئة كانوا عليها "أسـرة – عمل – منظمة – مجتمع – الدولة الإسلامية ككل" ولذا فإنه وبصدق فإن الدين هو المعاملة .

سابعاً : حقوق وواجبات المرأة في الإسلام

١- لقـد أسـرف الغرب في اتهام الإسلام والمسلمين بالتقصير في حقوق المرأة ، وذلك بدون سند موضوعي أو قانوني ، اللهم إذا كانوا يريدون "وهم كذلك" الإباحية الكاملة والتبرج اللا أخلاقي الذي يهتم بجسد المرأة فقط دون كونها إنسان كرمه الله سبحانه وتعالي "ولقد كرمنا بني آدم" ، والدلـيل علي عدم صدق الغرب في ذلك أنهم يتحدثون منذ زمن ليس ببعـيد عـن التـنوع في القوة العاملة ، وعن عدم التمييز بين المرأة والـرجل فـي العمـل ، وعن حجب المناصب القيادية عن النساء في الشركات الأمريكية والأوربية وعن الاقليات في العمل واعتبار المرأة من هذه الاقليات .

٢- لقد كرم الإسلام المرأة وأعطاها حقوقاً ليست موجودة في أي منهج آخر ، سواء من حيث الزواج ، الطلاق ، الميراث ، والمسئولية وغيرها ، حتى أن سورة كاملة في القرآن الكريم باسم المرأة وهي سورة النساء وهي من السور الكبيرة في القرآن حيث أن عدد آياتها هو ١٧٦ آية ، ونناقش فيما يلي بعضاً يسيراً مما ورد في القرآن والسنة من حقوق وواجبات المرأة ومنها .

٣- يقول الله سبحانه وتعالى :

- يا أيها الناس أتقوا ربكم الذي خلقكم من نفس واحدة وخلق منها زوجها وبث منهما رجالاً كثيراً ونساء . ١ النساء .
- من عمل صالحاً من ذكر أو أنثى وهو مؤمن فلنحيينه حياة طيبة ولنجزينهم أجرهم بأحسن ما كانوا يعملون . ٩٧ النحل .
- ومن آياته أن خلق لكم من أنفسكم أزواجاً لتسكنوا إليها وجعل بينكم مودة ورحمة . ٢١ الروم .
- والله جعل لكم من أنفسكم أزواجاً وجعل لكم من أزواجكم بنين وحفدة . ٧٢ النحل .
- وضرب الله مثلاً للذين أمنوا امرأة فرعون إذا قالت رب أبن لي عندك بيتاً في الجنة ونجني من فرعون وعمله ونجني من القوم الظالمين . ١١ التحريم .
- إنه من سليمان وأنه بسم الله الرحمن الرحيم ألا تعلوا عليّ وأتوني مسلمين . النمل ٣٠ ، ٣١ .
- يا أيها النبي قل لازواجك وبناتك ونساء المؤمنين يدنين عليهن من جلابيبهن ذلك أدنى أن يعرفن فلا يؤذين . ٢ الأحزاب .

- وما خلق الذكر والأنثى . إن سعيكم لشتى . ٣ ، ٤ الليل .
- ولمـــا ورد مـــاء مدين وجد عليه أمة من الناس يسقون ووجد من دونهم امرأتين تذودان ، قال ما خطبكما قالتا لا نسقى حتى يصدر الرعاء وأبونا شيخ كبير . فسقى لهما ثم تولى إلي الظل فقال رب أني لما أنزلت إلي من خير فقير . ٢٣ ، ٢٤ القصص .

٤- يقول النبي ﷺ في شأن المرأة :

- استوصوا بالنساء خيراً ، فإن المرأة خلقت من ضلع وإن أعوج ما في الضلع أعلاه ، فإن ذهبت تقيمه كسرته وإن تركته لم يزل أعوج ، فاستوصوا بالنساء . متفق عليه
- المرأة كالضلع إن أقمتها كسرتها ، وإن استمتعت بها استمتعت بها وفيها عوج . البخاري ومسلم .
- لا يفرك "يبغض" مؤمن مؤمنه ، إن كره منها خلقاً رضى منها أخر . رواه مسلم .
- عن معاوية بن حيده رضي الله عنه قال : قلت يا رسول الله ما حق زوجـــة أحـــدنا علـــيه ؟ قال : أن تطعمها إذا طعمت وتكسوها إذا اكتسيت ، ولا تضرب الوجه ولا تقبح ولا تهجر إلا في البيت . أبو داود .
- أكمـــل المؤمنـــين إيماناً أحسنهم خلقاً ، وخياركم خياركم لنسائهم . رواه الترمذي .
- عن عمرو بن الاحوص الجشمي رضي الله عنه أنه سمع النبي ﷺ فـــي حجة الوداع يقول – بعد أن حمد الله تعالي وأثني عليه وذكر ووعـــظ – ثم قال : ألا واستوصوا بالنساء خيراً ، فإنما هن عوان

عـــندكم ، ليس تملكون منهن شيئاً غير ذلك ، إلا أن يأتين بفاحشة مبيـــنة ، فإن فعلن فاهجروهن في المضاجع ، واضربوهن ضرب غيـــر مبرح ، فإن أطعنكم فلا تبغوا عليهن سبيلا ، ألا أن لكم علي نسائكم حقاً ، ولنسائكم عليكم حقاً ، فحقكم عليهن ألا يؤطئن فرشكم من تكوهون ، ولا يأذن في بيوتكم لمن تكرهون ، ألا وحقهن عليكم أن تحسنوا إليهن في كسوتهن وطعامهن . رواه الترمذي .

٥- تبين الآيات السابقة والأحاديث النبوية الكريمة ما يلي :

١- أن المرأة والرجل يشتركان في الكرامة الإنسانية واصل الخلقة كما قال الشيخ متولي الشعراوي رضي الله عنه .

٢- أن هناك أمثلة كثيرة للنساء العاقلات واللائى كان لهم شأن في البشرية مـــثل امرأة فرعون "أسيابنت مزاحم" والسيدة مريم وقال النبي ﷺ في ذلك ، اكتمل من الرجال كثير ، ولكن لم يكتمل من النساء إلا أربع هم:

- مريم بنة عمران .
- آسيابنت مزاحم "زوجة فرعون" ،
- خديجة بنت خوليد "زوج رسول الله وأم المؤمنين"
- فاطمة بنت محمد . رضي الله عنها وأرضاها .

٣- للمـــرأة علـــي الرجل حقوق العشرة بالمعروف ، يقول سبحانه وتعالي "عاشروهن بالمعروف وفارقوهن بالمعروف" ولها حق الطعام والكسوة ممـــا يطعم ويكس الرجل ، وحسن المعاملة كما أن عليها حقوقاً للرجل ذكرت في الحديث .

٤- أن المــرأة بحكم تكوينها تحتاج إلي معاملة خاصة حيث أنها خلقت من ضــلع أعــوج ، لذا فالتسامح معها وطيب الكلام وحُسن العشرة يؤتي بثمار طيبة .

٥- المرأة في الإسلام ليست زوجة فقط ، ففي العصور الأولى في الإسلام كانــت تداوي الجرحى ــ وتسقي المقاتلين وتعد لهم الطعام ، إنها مع المجاهدين في سبيل الله ، كما أنها راعية في مال زوجها وعياله وهيّ مسئولة عن هذا أمام الله سبحانه وتعالي .

٦- يجــب علي المرأة وهي تعمل خارج بيتها أن تتحلى بالوقار والحشمة والحجاب حتى لا يفتن بها أحد ، وحتى لا تكون مدخلاً للشيطان والفتنة والرذيلة .

٧- فــي المجتمعات الإسلامية نجد حالياً أن المرأة مشاركة مشاركة فاعلة فــي تنمية المجتمع ، فهي تتقلد مناصب كبيرة فهي وزيرة ومدير عام ومديــر إدارة ورئــيس قسم ومستشاره قانونية أو محامية وعضو في مجــالس الشعب والشورى وطبيبة ممتازة ومدرسة ذات قدره ومهارة عالية .... أنها بحق نصف المجتمع أو أكبر قليلاً خاصة في الوظائف الحكومية .

الخلاصة :

فـــي إطار أجتهادنا في اختيار السبعة بنود الأساسية السابقة ، والتي رأينا أنها اقرب لموضوع الكتاب الذي بين أيدينا ، وهو عن جودة الحياة الوظيفية ، يمكن لنا أن نركز علي بعض الاستنتاجات التالية :

أولاً : إن الدين الإسلامي يعالج قضايا الجودة من مفهومها الأعم والاشمل ، وهو جودة الحياة الإنسانية بصفة عامة ، والتي تدخل في إطارها جودة الحياة الوظيفية .

ثانـــياً : أن الشريعة الإسلامية بشقيها الكتاب والسنة هي مصدر لكل ما يفيد الإنـــسان فـــي إعمـــار الأرض وفي تحقيق الخير ، وهي تشكل نظاماً متكاملا في الإدارة والتنظيم والاقتصاد والسياسة والاجتماع وغيرها ، وصـــدق الله العظـــيم إذ يقول "ما فرطنا في الكتاب من شيء" ، "اليوم أكملت لكم دينكم وأتممت عليكم نعمتي ورضيت لكم الإسلام ديناً "

ثالـــثاً : إن جـــودة الحـــياة في الإسلام ليست هدفاً ، إنما هي وسيلة ووسيط لتحقـــيق جودة ما بعدها جودة ، ألا وهي الجنة ، فيها مالا عين رأت ، ولا أذن سمعت ، ولا خطر علي قلب بشر ، فالدنيا مطية للآخرة .

رابعاً : إن الإسلام لا يحرم علي أتباعه الاستمتاع بمباهج الحياة ومتعها بكافة أشكالها المحللة وغير المحرمة ، ولكن دون إسراف أو تبذير ينسي عن الحساب يوم الدين أي يوم القيامة .

خامساً : ما قدمناه وعرضناه باختصار دون الدخول في تفسير أو تفصيل ، ذلك لأن القرآن والسنة مفسرين لبعضهما البعض ، كما أننا لسنا متخصصين في ذلك بل مجتهدين ، ولكن نركز علي أن الموضوع "جودة الحياة الإنسانية" هو أعم واشمل وأكبر بكثير مما عرضنا له في هذا الفصل المقتضب ، وعلي من يريد الاستزادة فعليه الاطلاع في كتب التفسير والفقه والسيرة والحديث وغيرهم .

أسئلة وتطبيقات

س١ : ما هي سمات وخصائص القيادة من المنظور الإسلامي ؟

س٢ : ما هي المعايير التي يتم علي أساسها إختيار القائد أو رئيس العمل في الإسلام ؟

س٣ : كيف تكون المشاركة في الإدارة من وجهة النظر الإسلامية ؟

س٤ : لقد نظم الإسلام أساليب التعامل مع أولي الأمر "الرؤساء – المديرين وغيرهم" كيف تكون طاعة المرؤوسين لاولي الأمر .

س٥ : أذكر كيف عالج الإسلام مشاكل المرأة بوجه عام ؟ وأيهما افضل من وجهــة نظرك هذه المعالجة ، أم المعالجة الغربية والأمريكية لقضايا المرأة ؟

س٦ : الاتــصال المكــتوب ، الاتــصال الإيمائــي ، لغة الاتصال ، عملية الاتصال .... كيف تجدها في كتاب الله وسنة رسوله صلي الله عليه وسلم .

س٧ : كيف تكون العلاقات في الإسلام بين :

- الرؤساء والمرؤوسين .
- الأفراد وبعضهم البعض .
- المسلمين وجيرانهم من غير المسلمين .
- الوالد ، الام ، القريب .

س٨ : الظلم الذي يتعرض له بعض العاملين في منظمات الأعمال مثل :

- التمييز بين قوى العمل المتنوعة .
- التمييز بين الرجل والمرأة .
- التمييز بين الناس علي أساس اللون .
- الظلم الناتج عن عدم الترقية أو عدم الحصول علي الأجر المناسب أو عدم الحصول علي المعاملة الطيبة ,

كيف عالج الإسلام كل أنواع الظلم السابقة وغيرها ؟

س٩ : مـــا هـــي المتطلبات والمقومات اللازم توافرها لكي يحدث الاندماج والـــتكامل بـــين المنظمات والشركات الإسلامية ، خاصة العاملة علي النطاق الدولي ؟

س١٠ : "جـــودة الحياة الإنسانية .... منظور إسلامي" هل لك أن تكتب بحثاً مـــوثقاً فـــي ذلك متبعاً فيه الأصول والمناهج العلمية ؟ إذا أمكنك ذلك فأفعل .

مراجع البحث

١. القرآن الكريم .

٢. الشيخ محمد علي الصابوني ، التفسير الواضح الميسر ، بيروت ، مؤسسة الريان للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزء السادس .

٣. خالد محمد خالد ، رجال حول الرسول ، القاهرة ، دار ثابت ، غير محدد سنة النشر .

٤. د. مصطفي سعيد الخن وآخرون ، نزهة المتقين : شرح رياض الصالحين من كلام سيد المرسلين ، بيروت ، مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر والتوزيع ، ١٩٧٨ .

٥. الشيخ محمد الغزالي ، المحاور الخمسة للقرآن الكريم ، القاهرة ، دار الصحوة للنشر والتوزيع ، ١٤١٠ هـ/ ١٩٨٩ م .

٦. د. علي محمد الصابوني ، عمر بن عبد العزيز ، معالم التجديد والإصلاح الراشدي علي منهاج النبوة ، القاهرة ، مؤسسة أقرأ ، ١٤٢٦ هـ / ٢٠٠٥ م .

٧. فضيلة الشيخ محمد متولي الشعراوي ، دور المرأة المسلمة في المجتمع ، وزارة الحربية "الدفاع الآن" إدارة الشئون المعنوية ، فرع التوعية الدينية ، ملحق النشرة الدينية ، العدد ١٣٠ ، ١٩٧٨ .

المحتويات

رقم الإيداع
٢٠٠٧/١٩٩٨٩

مطبعة العشرى
ت : ٢٩٨٢٠٢٩٠ - ٢٩٤٦٩٨٦
موبايل : ٠١٠٥٢٢٩١٨١



المؤلف فى سطور

د. سيد محمد جاد الرب عد الرحمن
أستاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال - كلية التجارة بالإسماعيلية
عمل وكيلا للكلية لشئون تنمية المجتمع وخدمة البيئة
عمل وكيلا للكلية لشئون الدراسات العليا و البحوث

الخبرات و الممارسات العلمية و العملية

عمل عضوا لمجلس إدارة المعهد العالى للخدمة الاجتماعية ببورسعيد
عمل عضوا للجنة تنسيق برنامج شروق للتنمية المحلية.
عمل عضوا فى لجنة شئون العاملين.
عمل عضوا فى لجنة وضع معايير تطوير أعمال الإدارات و الكليات بجامعة قناة السويس
مستشار رئيس الجامعة الأسبق للشئون الإدارية و التنظيمية.
خبير استشارى لدى بعض المنظمات فى جمهورية مصر العربية
شارك فى إعداد العديد من دراسات الجدوى والاستشارات الإدارية و التنظيمية و تدريب وتطوير الموارد البشرية.
شارك فى العديد من المؤتمرات و الندوات العلمية.

الكتب و المؤلفات المنشورة

١ـ إدارة منظمات الأعمال
٢ـ تنظيم وإدارة المستشفيات
٣ـ إدارة المنظمات الصحية و الطبية
٤ـ موضوعات متقدمة فى إدارة الموارد البشرية
٥ـ تنظيم وإدارة الأعمال
٦ـ السلوك التنظيمى
٧ـ إدارة الموارد الفكرية و المعرفية
٨ـ جودة الحياة الوظيفية

كتب أخرى غير منشورة

١ـ إدارة العمليات والإنتاج
٢ـ إدارة العلاقات العامة
٣ـ إدارة المواد
٤ـ نظم المعلومات الإدارية

